

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁRSKA PRÁCA

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra managementu

Analýza marketingového riadenia pre zvýšenie konkurencieschopnosti
Marketing management analysis towards increasing competitiveness

Študent: Ivana Gelačáková
Vedúci bakalárskej práce: Ing. Marcela Papalová

Ostrava 2010

Miestoprísahne vyhlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.

Dátum: 05. 05. 2010

Podpis.....

Ďakujem Ing. Marcele Papalovej za pomoc a rady poskytnuté pri spracovávaní tejto bakalárskej práce a tiež ďakujem vedeniu spoločnosti Obsidian, a. s., menovite Ing. Lukášovi Kozubíkovi.

Obsah

1.	Úvod	1
2.	Teoretické východiská	2
2.1.	Konkurencia a konkurenčná stratégia	2
2.2.	Model Michaela Portera	3
2.3.	Charakteristika faktorov Porterovej analýzy	4
2.3.1.	Noví konkurenti vstupujúci do odvetvia	4
2.3.2.	Substitučné výrobky	5
2.3.3.	Vyjednávacia sila kupujúcich	5
2.3.4.	Vyjednávacia sila dodávateľov	8
2.3.5.	Rivalita medzi zúčastnenými konkurentmi na trhu	8
2.4.	PEST analýza	10
2.5.	Charakteristika faktorov PEST analýzy	10
3.	Praktická aplikácia	18
3.1.	Analýza konkurencie	18
3.1.1.	Konkurencia vo vnútri odvetvia	19
3.1.2.	Konkurencia substitútov	20
3.1.3.	Konkurencia dodávateľov	21
3.1.4.	Konkurencia zákazníkov (odberateľov)	21
3.1.5.	Konkurencia potenciálna (nová)	24
3.2.	Aplikácia PEST analýzy	26
3.2.1.	Spoločenské (sociálne) faktory	26
3.2.2.	Ekonomické faktory	28
3.2.3.	Politicko – právne faktory	32
3.2.4.	Ekologické faktory	33
3.2.5.	Legislatívne faktory	34
3.2.6.	Technologické faktory	35
4.	Zoznámenie s podnikom	36
5.	Vyhodnotenia a návrhy	38
6.	Záver	40
	Zoznam použitej literatúry	41
	Zoznam skratiek	44
	Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce	45
	Zoznam príloh	Chyba! Záložka není definována.

1. Úvod

Konkurencia je jedným z najvýznamnejších faktorov, ktorý podstatným spôsobom ovplyvňuje existenciu ktoréhokoľvek podniku v akomkoľvek odvetví. Preto je nevyhnutné, aby jednotlivé typy konkurenčných síl, ktoré na podnik pôsobia, boli správne a presne definované. Včasnými a presnými informáciami o konkurencii môže podnik získať značnú konkurenčnú výhodu a upevniť si svoje postavenie na trhu.

Rovnako dôležité sú aj faktory makrookolía, s ktorými sa podniky denne dostávajú do styku bez toho, aby si uvedomili, ako výrazne ich môžu ovplyvniť.

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce je v spolupráci s firmou OBSIDIAN, a. s. analyzovať a porovnať konkurenciu v odvetví stavebných výrobkov zo skla a navrhnúť doporučenie pre vylepšenie súčasnej situácie.

K analýze budem používať Porterovu analýzu piatich konkurenčných síl. Skúmaním jej jednotlivých zložiek sa budem snažiť zistiť, ktoré z uvedených síl majú z najväčšej časti vplyv na mieru zisku a atraktivitu odvetvia, v ktorom podnik pôsobí.

Druhým nástrojom pre porovnanie konkurencie je PEST analýza rozšírená o legislatívne a ekologické faktory. Pomocou tejto analýzy budem sledovať najmä faktory, ktoré ovplyvňujú činnosť a fungovanie spoločnosti z pohľadu makrookolía.

2. Teoretické východiská

2.1. Konkurencia a konkurenčná stratégia

Konkurencia predstavuje rivalitu medzi jednotlivými podnikmi. Jej existenciu vníma prevažná väčšina firiem ako ohrozenie vlastného postavenia či stratu podielu na zisku, preto sa rôznymi spôsobmi snažia zabrániť ich vstupu do daného odvetvia.

Konkurencia rozhoduje o tom, ktoré podnikové činnosti môžu prispieť k jeho výkonnosti. Pre voľbu správnej konkurenčnej stratégie je dôležité zamerať sa na dve oblasti:

Prvou z nich je príťažlivosť odvetvia. Odvetvie, v ktorom sa chystáme pôsobiť, by malo byť príťažlivé najmä z hľadiska dlhodobej výnosnosti, čo nie všetky odvetvia podnikania spĺňajú. Rovnako dôležité je poznať i faktory, ktoré túto príťažlivosť ovplyvňujú a určujú. O príťažlivosti konkrétneho odvetvia rozhodujú určité pravidlá konkurencie, ktoré je potrebné pochopiť a vyrovnať sa s nimi. Jedná sa o päť konkurenčných faktorov: konkurenti v odvetví, potenciálna konkurencia, substitučné výrobky, dodávatelia a kupujúci. Spoločné pôsobenie týchto faktorov umožňujú firme získať z investície taký zisk, ktorý prevýši cenu vloženého kapitálu. Tieto faktory podstatným spôsobom ovplyvňujú ceny, náklady a investície firiem. Zároveň patria medzi hlavné zložky návratnosti investície.

Druhou oblasťou sú činitelia, ktorí určujú vzájomné konkurenčné postavenie firiem vo vnútri daného odvetvia. O tom, aká bude výnosnosť firmy, rozhoduje hlavne postavenie, ktoré si podnik vybuduje, získa na trhu. Dobré postavenie môže zaistiť značnú mieru zisku, zlé postavenie naopak výnosnosť pod odvetvovým priemerom.

Obe tieto oblasti možno zaradiť medzi dynamické, pretože i príťažlivosť odvetvia, i konkurenčné postavenie sa neustále menia. [12]

Dnešné podnikateľské prostredie je charakteristické rýchlymi zmenami, na ktoré musí podnik vhodným spôsobom reagovať. Jedným zo základných nástrojov, ktorý zaistí dlhodobý rozvoj, je kvalitná podniková stratégia. [9]

Konkurenčná stratégia firmy si kladie za cieľ nájsť takú pozíciu v odvetví, kedy bude môcť čo najintenzívnejšie čeliť konkurenčným silám, resp. bude schopná využiť pôsobenie týchto síl vo svoj prospech. Pri jej formulácii má vedúce postavenie tá sila alebo sily (zo základných 5 konkurenčných síl), ktorá získa prevahu nad ostatnými.

Konkurenčné sily podstatným spôsobom určujú intenzitu a ziskovosť konkurencie v konkrétnom odvetví. Ich vzájomné pôsobenie vyjadruje aj potenciálny konečný zisk z hľadiska dlhodobej návratnosti vloženého kapitálu. Je veľmi dôležité, akým spôsobom a či vôbec bude firma schopná sa vyrovnat' s týmito vonkajšími vplyvmi. Ich hĺbková analýza nám umožňuje odhaliť kritické slabiny i významné prednosti podniku a ozrejmuje oblasti, kde je možné dosiahnuť najväčší efekt. Je však nutné od podstatných charakteristík odvetvia dôkladne odlíšiť krátkodobé faktory, ktoré by mohli konkurencieschopnosť i ziskovosť ovplyvniť len prechodne. [11]

Dôkladná analýza konkurencie je veľmi užitočná, no často sa podceňuje alebo je len povrchná. Pri tejto analýze je potrebné získať informácie týkajúce sa nasledujúcich oblastí:

- ✓ základné informácie
- ✓ podiel na trhu
- ✓ strategické ciele konkurenta
- ✓ súčasná stratégia
- ✓ rozsah konkurenčného boja
- ✓ hlavné konkurenčné výhody a silné stránky
- ✓ slabé stránky
- ✓ očakávané kroky
- ✓ poznámky [10]

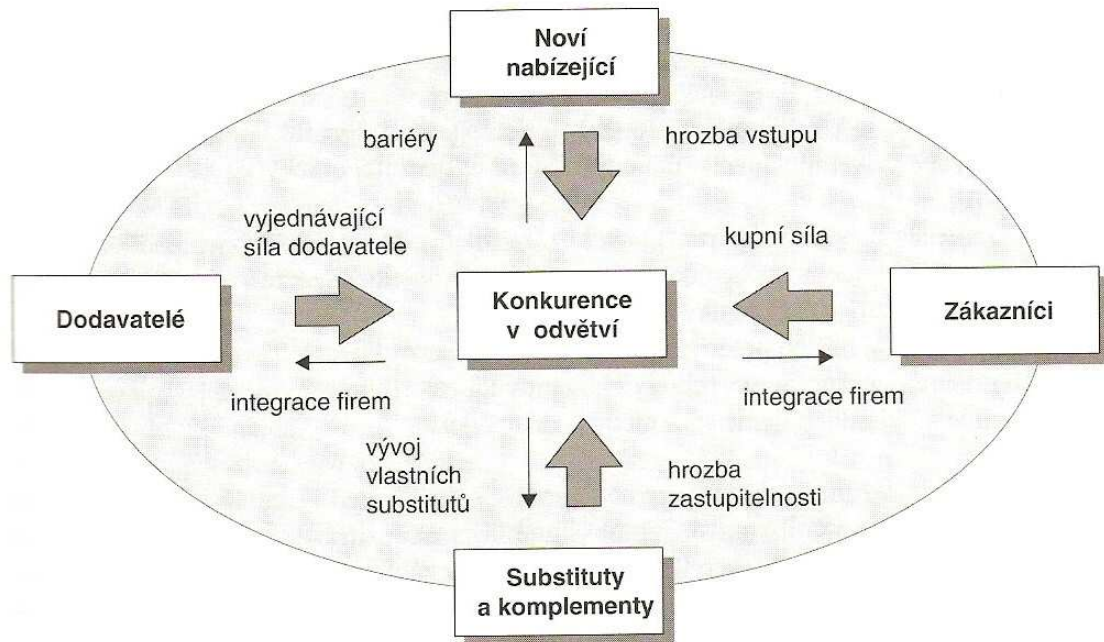
2.2.Model Michaela Portera

Cenný prínos v oblasti konkurencie poskytol Michael Porter a jeho model 5 základných hrozieb ovplyvňujúcich atraktivitu odvetvia. Strategickým zámerom firmy podľa neho musí byť smerovanie všetkých aktivít do oblastí s nízkou konkurenciou. Tento model predstavuje základné faktory, ktoré ovplyvňujú ziskovosť jednotlivých odvetví. Firma dokáže identifikovať svojich priamych, nepriamych i potenciálnych konkurentov. [1]

Analýza konkurentov slúži firme napr.:

- k pochopeniu ich konkurenčných výhod či nevýhod
- k pochopeniu minulých, súčasných i budúcich stratégií
- k definícii stratégie, ktorá prinesie konkurenčnú výhodu

- k predpovedi, ako konkurenti zareagujú na naše rozhodnutia
- k predpovedi návratnosti, ktorá sa očakáva z budúcich investícií [2]



Obr. 2.2 Porterov model piatich konkurenčných síl [Five – Forces Model]

Zdroj: VEBER J., SRPOVÁ J. A KOL. Podnikání malé a střední firmy. 2008, s. 131

2.3.Charakteristika faktorov Porterovej analýzy

2.3.1. Noví konkurenti vstupujúci do odvetvia

- tento faktor sleduje pravdepodobnosť a jednoduchosť, s akou môžu nové firmy vstúpiť na trh a zvýšiť konkurenčný tlak na existujúce firmy.
- vstupujúca konkurencia často využíva agresívnu cenovú politiku
- čeliť tejto konkurencii možno nasledujúcimi činnosťami:
 - a) efektívnym riadením nákladov výroby
 - b) zvýšením pridanej hodnoty výrobku či služby
 - c) podrobnou segmentáciou trhu,... [2]

Firmy usilujúce o vstup obohacujú dané odvetvie nielen o novú kapacitu či zdroje, ale i o snahu získať na trhu určitý podiel. Hrozba novo vstupujúcich firiem závisí od existujúcich prekážok, ale tiež od reakcií súčasných účastníkov, ktoré sú v mnohých prípadoch očakávané.

Z praktického hľadiska možno charakterizovať 6 hlavných zdrojov prekážok vstupu:

- a) úspory z rozsahu
- b) diverzifikácia produktu
- c) kapitálová náročnosť
- d) prechodové náklady
- e) prístup k distribučným kanálom
- f) vládna politika¹

2.3.2. Substitučné výrobky

- predstavujú skupinu alternatívnych výrobkov a služieb, ktoré môžu v blízkej budúcnosti nahradiť súčasnú ponuku na trhu.
- hrozbe cenovej vojny možno predchádzať:
 - a) znížením ceny výrobku lepšou kontrolou nákladov
 - b) včasným predvídaním požiadaviek zákazníkov
 - c) zvýšením užitej hodnoty výrobku [2]

Všetky firmy v odvetví zaznamenávajú ako výraznú konkurenciu firmy, ktoré produkujú už existujúce substitúty, či tie, ktoré ešte len čakajú na svoj zdroj. Substitúty totiž určujú tzv. cenové stropy, ktoré môžu v súvislosti so svojou ziskovosťou firmy uplatniť. Najväčšiu pozornosť je treba sústrediť na substitúty, ktoré sa približujú produkcii odvetvia svojou výhodnou cenovou pozíciou alebo na tie, ktoré vyrábajú odvetvia s vysokými ziskom.

2.3.3. Vyjednávací sila kupujúcich

- ide o štruktúru a koncentráciu kupujúcich na trhu

Odberatelia usilujú predovšetkým o dosiahnutie vyššej kvality a lepších služieb zároveň so snahou o zníženie ceny. Jednotlivé firmy však stavia, na úkor ziskovosti, navzájom proti sebe. K rovnakej situácii dochádza i vtedy, ak má odberateľ možnosť nájsť si iného dodávateľa jednoduchým spôsobom. Vplyv odberateľov je ovplyvnený najmä situáciou prevažujúcou na trhu. Je pre neho veľmi dôležitá celková informovanosť týkajúca sa vývoja dopytu, skutočných cien či nákladov. Pre firmu je výhodné nájsť si takého odberateľa, ktorého možnosť spätného ovplyvnenia v negatívnom zmysle je čo najnižšia.

¹ Porter M., Konkurenční strategie, 1994, s. 7 - 14

Správny výber odberateľa

Prevažná väčšina firiem v rozličných odvetviach predáva svoje výrobky alebo poskytuje svoje služby nie jednému, ale väčšej skupine odberateľov. Preto vplyv, ktorý uplatňujú pri vyjednávaní, možno zaradiť medzi veľmi dôležitú konkurenčnú silu. Výber správneho odberateľa dokáže značne minimalizovať tento rušivý vplyv a zároveň značne ovplyvniť mieru rastu firmy i potenciálnu ziskovosť. Medzi znaky, ktoré by mali firme pomôcť pri správnom výbere, patria: rôzne úrovne služieb, kvalita, trvanlivosť produktu,...

Existujú štyri obecné kritériá, ktoré zo strategického hľadiska určujú kvalitu odberateľov:

- ❖ nákupné potreby verzus schopnosti podniku
- ❖ rastový potenciál
- ❖ štruktúrna pozícia
- ❖ náklady na servis²

Základným strategickým princípom pre výber odberateľa (podľa Portera) je vyhľadať a pokúsiť sa predávať najvýhodnejším odberateľom, ktorí sú dostupný, a to na základe vyššie uvedených kritérií. Dané kritériá sa nemusia vyvíjať rovnakým smerom. Faktory musia byť dôkladne analyzované a zvažované vo vzťahu k cieľom firmy.

Citlivosť odberateľov na cenu

Odberatelia môžu byť v rôznej miere citliví na cenu. Pokiaľ výrobok alebo služba zákazníkovi ušetrí čas a peniaze svojou funkčnosťou, jeho citlivosť voči cene bude skôr mierna. Iný prípad je stratégia vysokej kvality. V rámci tejto politiky dochádza k uspokojovaniu potrieb i tých najnáročnejších zákazníkov, ktorí nadobudnú dojem, že daná snaha musí byť ocenená. Firme tak plyní nielen vysoký zisk, ale najmä zákazníkova lojalita.

Z hľadiska dlhodobej spolupráce je tiež výhodnejšie vytvárať s odberateľmi dobré vzájomné vzťahy, ktorými dosiahneme ich „viazanosť“, než sa spoliehať na odberateľov vhodných pre akéhokoľvek konkurenta.

Pre upevnenie svojej pozície a preukázanie výhodnosti zo vzájomnej spolupráce musí firma často krát zákazníkovi pripomenúť, že do skutočných celkových nákladov produktu zasahujú aj iné, dodatočné faktory než len pôvodná obstarávacía cena. Myslia sa nimi

² Porter M., Konkurenční strategie, 1994, s. 112

napríklad náklady na palivo, údržbu, inštaláciu a zapojenie,... Ak firma splní sľub vyššej dokonalosti, prirážka k cene už nemá na zákazníka tak vysoký negatívny vplyv.

Pretože kvalita odberateľov sa v priebehu doby mení, firma by sa mala snažiť s určitým predstihom rozpoznať vhodnú skupinu odberateľov, ktorá sa podľa nich stane v blízkej budúcnosti výhodná. [12]

Efektívne uspokojenie zákazníckych potrieb je oblasť, ktorej musí každá firma venovať dostatočnú pozornosť. Na jej základe môže vzťahy so svojimi súčasnými zákazníkmi upevniť, získavať informácie o ich požiadavkách a potrebách, a tým vylepšovať ponúkané výrobky a služby.

Medzi zákazníkom a podnikom existuje tzv. proces výmeny hodnôt. Podnik má vždy stanovenú „hodnotu“ (finančnú čiastku) za svoj výrobok alebo službu a je na zákazníkovi, či je táto cena pre neho akceptovateľná a či si produkt kúpi. Je teda klasickým zákazníkom a hovoríme o ňom ako o **zákazníkovi externom**. Podobná situácia nastáva pri hľadaní zamestnania. Podnik znova stanoví finančnú čiastku za vykonávanie určitej pracovnej funkcie a uchádzač – **interný zákazník** – sa následne rozhodne, či za túto čiastku bude ochotný ponúkať svoje služby – pracovnú silu, vedomosti, skúsenosti, znalosti,... [4]

Prežitie akejkoľvek organizácie závisí i na širokom spektre zainteresovaných osôb. Konkrétne zainteresované osoby a ich očakávania sú zobrazené v tabuľke:

Zainteresované osoby	Očakávania
<i>Zamestnanci</i>	Finančná odmena, uspokojenie z práce, istota
<i>Akcionári</i>	Rast kapitálu, dividendy
<i>Dodávatelia</i>	Pravidelné a uhradené dodávky
<i>Zákazníci, spotrebitelia</i>	Kvalita, hodnota
<i>Štát</i>	Zamestnanosť, platba daní, podiel na vytváraní legis. prostredia
<i>Manažéri</i>	Prestíž, uznanie, kariérny postu
<i>Menšiny</i>	Zamestnanie bez diskriminácie, rovný prístup k hodnotám
<i>Veritelia</i>	Včasnú úhradu, bezpečnosť svojho vkladu
<i>Obec</i>	Zamestnanosť, dane

Tab. 2.1 Zainteresované osoby a ich očakávania

Zdroj: HAVLÍČEK K., KAŠÍK M., Marketingové řízení malých a středních podniků. 2005, s. 23

Úspešnosť jednotlivých firiem neurčujú požiadavky ich vlastníkov či manažérov, ale ich schopnosť rozpoznať problémy svojich zákazníkov a vyriešiť ich skôr, ako to urobí konkurencia. Každý pracovník pôsobiaci vo firme si teda bez ohľadu na svoju pracovnú pozíciu musí uvedomiť, že je dôležitou súčasťou logicky fungujúceho a neustále sa opakujúceho procesu, ktorého cieľom je vyvolať úžitok nielen pre firmu, ale hlavne pre zákazníka. Preto vedomie zodpovednosti za vykonanú prácu musí byť na vysokej úrovni. [3]

2.3.4. Vyjednávací sila dodávateľov

- charakterizuje počet dodávateľov na trhu a ich potenciál diktovať podmienky.

Dodávatelia môžu pri vyjednávaní uplatniť hrozbu zhoršenia kvality výrobkov alebo služieb, či zvýšením ceny. Výhodnú cenovú politiku voči odvetviu uplatnia dodávatelia vtedy, ak sa jedná o podstatného a dôležitého zákazníka. Významné postavenie majú i pracovné sily. V roli dodávateľa sa jedná o vysoko zručných zamestnancov, ktorí sú v nedostatkovom množstve, no svojim jednaním môžu dosiahnuť vysoký podiel na ziskovosti. [12]

Obranou proti týmto „silám“ je:

- a) dobre fungujúci marketingový informačný systém
- b) prehľad o jednotlivých dodávateľoch a kupujúcich
- c) výpočty nákladov v prípade zmeny dodávateľa či kupujúceho

2.3.5. Rivalita medzi zúčastnenými konkurentmi na trhu

- rivalita býva intenzívnejšia v prípadoch, keď:

1. na trhu pôsobí viac malých alebo rovnako veľkých konkurentov
2. pokiaľ výrobok nemožno odlíšiť od ostatných
3. náklady na prechod sú nízke a náklady na odchod vysoké

- prípadným riešením je:

- a) správny výrobok na správnom mieste za správnu cenu
- b) marketingový systém so všetkými dostupnými informáciami
- c) nasledovať stratégiu nízkych nákladov [2]

K vzájomnému súpereniu medzi existujúcimi konkurentmi dochádza najmä preto, že niektorý z nich vníma tlak alebo príležitosť k vylepšeniu svojej súčasnej pozície. Negatívne pôsobenie firmy však môže vzísť i z jeho neschopnosti opustiť dané odvetvie bez značných problémov.

Spôsobujú ho stimuly vyvolané vlastnou osobnosťou, ako napríklad prílišné stotožnenie sa s podnikaním, lojalita voči zamestnancom, obavy o vlastnú kariéru alebo hrdosť. Na druhej strane môže odchod znemožňovať či sťažovať vláda alebo vplyv na niektoré ekonomické faktory. Typickým príkladom je zamestnanosť – zánik pracovných príležitostí a následné oslabenie celého regiónu.

V niektorých prípadoch sa uvádza aj šiesta sila – ***sila komplementárov***.

Ak si firma správne analyzuje a určí nielen sily pôsobiace v odvetví, ale aj ich príčiny, je schopná rozpoznať a ďalej pracovať so svojimi silnými a slabými stránkami. Pevnú pozíciu voči všetkým 5 konkurenčným silám si firma môže vybudovať i týmito prístupmi:

1. zaujať s firmou postavenie, ktoré jej zabezpečí najlepšiu obranu
2. pomocou strategických krokov nájsť miesta, kde cielené ovplyvnenie rovnováhy prinesie najväčší úžitok
3. predvídať a využívať zmeny faktorov, ktoré sú základnou hybnou silou jednotlivých konkurenčných síl

Výhoda existencie konkurencie

Existencia správnej konkurencie so sebou nemusí prinášať len obavy a obranné či útočné správanie sa firiem, ale i niektoré strategické výhody. Konkurencia:

- zvyšuje konkurenčnú výhodu
- absorbuje výkyvy v dopyte
- zvyšuje možnosť diferenciácie
- slúži nepríťažlivým segmentom
- zlepšujú dohadujúce postavenie pri jednaní so zamestnancami či orgánmi, ktoré vydávajú nariadenia a predpisy
- znižuje riziko protitrustových opatrení
- zvyšuje stimuláciu
- zvyšuje dopyt v odvetví
- znižuje riziko kupujúcich
- podporuje dobrý obraz daného odvetvia v očiach verejnosti
- podieľa sa na nákladoch rozvoja trhu
- symbolizuje náročnosť úspešného vstupu do odvetvia,... [12]

Správnou analýzou konkurencie a využitím svojich pozitív si môže podnik zaistiť významnú konkurenčnú výhodu. **Konkurenčná výhoda** je dynamickou veličinou, ktorá musí byť neustále udržiavaná a obnovovaná. Dôležité je nájsť konkurenčnú výhodu, ktorá bude dlhodobo udržateľná, jedinečná, cenná a nenapodobiteľná. Znamená ponúknuť zákazníkovi hodnotu, ktorú existujúci konkurenti nemajú. Ide o možnosť ponúknuť im:

- ✓ nový produkt alebo novú službu
- ✓ vyššiu hodnotu
- ✓ vytvorenie nového vzťahu
- ✓ vyššiu flexibilitu
- ✓ rýchlejšie reakčné schopnosti [5]

2.4. PEST analýza

PEST analýzu možno charakterizovať ako prostriedok pre analýzu zmien okolia či strategický audit vplyvu makrookolia. Jej cieľom je nájsť tie zložky jednotlivých faktorov, ktoré majú pre podnik význam, môžu pre neho znamenať nejakú výhodnú príležitosť alebo naopak hrozbu. Analýza sa tiež usiluje stanoviť určitú pravdepodobnosť, s akou k danej príležitosti či hrozbe dôjde. Mala by sa ďalej zamerať na všetky trhy, na ktorých konkrétny podnik pôsobí. Dôležitými zložkami týchto trhov sú zákazníci, samotná krajina, konkurencia a náklady, ktoré na danom trhu firma dosahuje. [14]

Názov PEST vznikol z prvých písmen štyroch oblastí vonkajšieho prostredia:

1. *spoločenské (sociálne) faktory*
2. *technologické faktory*
3. *ekonomické faktory*
4. *politicko – právne faktory*

2.5. Charakteristika faktorov PEST analýzy

Spoločenské (sociálne) faktory

- zahŕňajú faktory súvisiace so spôsobom života ľudí a ich životných hodnôt.

Napríklad:

- veľkosť populácie
- veková štruktúra

- migrácia obyvateľstva
- miera zamestnanosti – nezamestnanosti
- životný štýl v regióne
- štruktúra podnikania v regióne
- dostupnosť potenciálnych zamestnancov (s požadovanými schopnosťami a vedomosťami),...

Technologické faktory

- faktory v tejto skupine súvisia s vývojom vyrábaných prostriedkov, materiálov, procesov, s vývojom a výskumom.

Napríklad:

- súčasná úroveň technologického rozvoja
- podpora technologického rozvoja zo strany vlády
- výška výdajov na výskum
- rýchlosť morálneho zastarávania
- nové vynálezy a objavy – inovácie
- technologická „gramotnosť“,...

Ekonomické faktory

- dané faktory súvisia s vývojom ekonomických procesov v okolí podniku (peniaze, tovar, služby, informácie, energie,...) a môžu ovplyvňovať existenciu a chod firmy.

Napríklad:

- miera inflácie
- úroková miera
- menová stabilita
- náklady na pôžičky
- výška a vývoj daňových sadzieb
- clo a daňové zaťaženie
- HDP na jedného obyvateľa a jeho vývoj,...

Politicko – právne faktory

- faktory súvisia s výkonom politickej moci, legislatívou, politickou situáciou.

Napríklad:

- forma a stabilita vlády
- kľúčové orgány a úrady
- politická strana u moci
- existencia a vplyv politických osobností
- zahraničné konflikty
- postoj voči privátnym a zahraničným investíciám
- politicko – ekonomické zdroje nestability,... [13]

Často krát býva PEST analýza dopĺňovaná o dva ďalšie dôležité faktory, ktoré sú charakterizované písmenami L – legislatívne faktory a E – ekologické faktory.

Legislatívne faktory

- tieto faktory upozorňujú na existenciu a funkčnosť podstatných zákonných noriem.

Napríklad:

- obchodné právo
- daňové zákony
- právne úpravy pracovných podmienok
- nehotová legislatíva
- funkčnosť súdov, vymáhateľnosť práva
- legislatívne vymedzenie konkurenčného chovania,...

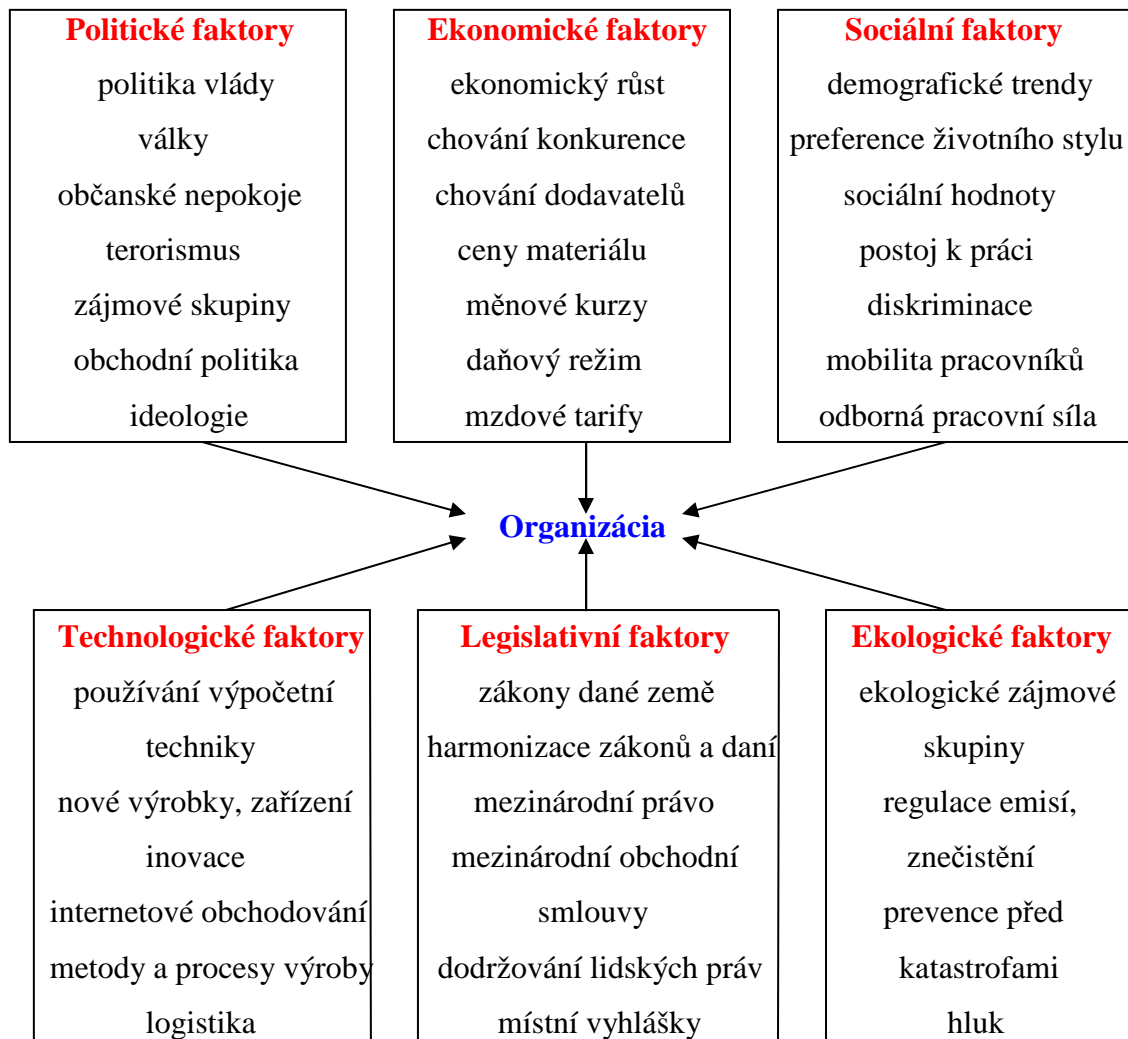
Ekologické faktory

- charakterizujú ekologické podmienky v danom prostredí a ich využitie.

Napríklad:

- prírodné a klimatické vplyvy
- externé ekologické tlaky
- legislatívne obmedzenie
- ekologické záujmové skupiny
- ochrana životného prostredia
- spracovanie odpadu, recyklácia,...

Po doplnení o legislatívne a ekologické faktory vzniká PESTLE analýza. [7]



Obr. 2.1 PESTLE analýza

Zdroj: ODCHÁZEL J., Management a moderní organizování firmy. 2007, str. 25

Podrobnejšie rozčlenenie analýzy nám ponúka vo svojej prezentácii Ing. Robert Zich Ph.D., ktorý jednotlivé faktory rozdelil na ďalšie podoblasti a k nim priradil konkrétne charakteristiky.

Sociálne faktory:

➤ *demografické charakteristiky:*

- veľkosť populácie
- veková štruktúra
- pracovné a kariérne preferencie
- zapojenie žien v pracovnom procese
- geografické rozdelenie
- etnické zloženie

➤ ***dostupnosť pracovnej sily a pracovné zvyklosti***

- dostupnosť potenciálnych zamestnancov s požadovanými schopnosťami a dovednosťami
- existencia vzdelávacích inštitúcií schopných poskytnúť potrebné vzdelanie
- diverzita a mobilita pracovnej sily
- požiadavky na kvalitu pracovného prostredia

➤ ***makroekonomické charakteristiky trhu práce***

- rozdelenie príjmov
- miera zamestnanosti – nezamestnanosti

➤ ***sociálne – kultúrne aspekty***

- sociálne hodnoty a prístupy
- populačná politika
- životná úroveň a etika
- rovnoprávnosť pohlavia
- rasová rovnosť
- penzijné zabezpečenie
- nátlakové skupiny

Legislatívne faktory

➤ ***existencia a funkčnosť podstatných zákonných noriem***

- obchodné právo
- právne úpravy pracovných podmienok (BOZP,...)
- daňové zákony
- deregulačné opatrenia
- antitrustové zákony
- legislatívne vymedzenie konkurenčného správania sa
- legislatívne obmedzenia – distribúcia, ekologické opatrenia,...

➤ ***d'alšie faktory***

- nehotová legislatíva
- funkčnosť súdov
- vymáhateľnosť práva
- patentová ochrana a autorské práva

- vnímanie korupcie
- kriminalita,...

Ekonomické faktory

➤ *základné hodnotenie makroekonomickej situácie*

- miera inflácie
- úroková miera
- obchodný deficit alebo prebytok
- rozpočtový deficit alebo prebytok
- výška HDP, HDP na jedného obyvateľa a jeho vývoj
- menová stabilita
- stav výmenného kurzu

➤ *prístup k finančným zdrojom*

- náklady na miestne pôžičky
- miestna dostupnosť konvertibilných mien
- moderný bankový systém
- vládne úverové nástroje pre nový business
- dostupnosť a formy úverov
- fungovanie, správanie sa a vplyv burzy
- správanie sa veriteľov

➤ *daňové faktory*

- výška a vývoj daňových sadzieb
- dohody o zamedzení dvojitého zdanenia
- clá a daňové zaťaženie v prípade exportu
- existencia colnej ochrany
- súčasné a budúce členstvo v zákazníckych colných úniách

Politické faktory

➤ *hodnotenie politickej stability*

- forma a stabilita vlády
- hodnotenie úspešnosti štátnej administratívy a jej vplyv na firmu
- občianskej nepokoje
- kľúčové orgány a úrady

- legislatívne zakotvená byrokracia
- politická strana pri moci
- opozícia a jej pôsobenie
- existencia a vplyv politických osobností
- budúce výhľady týkajúce sa udržania či predania moci
- boj o moc medzi elitami
- politický vplyv rôznych skupín - stakeholders
- etnická konfrontácia
- miestne lokálne konflikty

➤ ***politicko – ekonomické faktory***

- postoj voči privátnym a zahraničným investíciám
- vzťah k štátnemu priemyslu
- postoj voči privátnemu sektoru
- vládna politika vo vzťahu k priemyslovej spolupráci
- politicko – ekonomické zdroje nestability

➤ ***hodnotenie externých vzťahov***

- zahraničné konflikty
- regionálna nestabilita
- začlenenie krajín do politicko – ekonomických zoskupení
- nacionalizmus,....

Technologické faktory

➤ ***technologické faktory***

- súčasná úroveň technologického rozvoja
- vládna a privátna podpora technologického rozvoja
- existencia externého tlaku na technologický rozvoj
- výrazné technologické inovácie ovplyvňujúce dané odvetvie
- potreba inovácie súčasných procesov a prostriedkov

➤ ***technologická „gramotnosť“***

- vybavenosť firiem a domácností
- úroveň školstva z pohľadu vybavenia

Ďalšie faktory

❖ *globálne vplyvy*

- politické zmeny
- terorizmus
- globalizácia

❖ *ekologicko – klimatické vplyvy*

- prírodné a klimatické vplyvy
- externé ekologické tlaky
- legislatívne obmedzenia

❖ *geografické faktory a infraštruktúra*

- efektívnosť dopravy
- blízkosť továrne k exportným trhom
- dostupnosť lokálnych surovín, energie
- telefónne siete
- internetové pripojenie [15]

Analýza predstavuje komplexný pohľad na prostredie, ktoré nie je stabilné a neustále sa mení. Nemapuje len súčasnú situáciu, ale najmä spôsoby, ako sa môže prostredie v budúcnosti vyvíjať, aké zmeny v jeho okolí možno očakávať. V rámci jej uplatnenia je nutné rozlišovať faktory, ktoré majú na firmu priamy dopad od faktorov, ktoré firmu ovplyvňujú nepriamo, sprostredkovane. Rovnako dôležité je rozlišovať i vplyvy krátkodobé a dlhodobé.

3. Praktická aplikácia

3.1. Analýza konkurencie

Porterova analýza piatich konkurenčných síl vysvetľuje vplyv na dve rozhodujúce oblasti:

- a) mieru zisku
- b) atraktivitu odvetvia

Miera zisku

Firmu možno označiť za ziskovú vtedy, keď dokáže pokryť všetky svoje náklady priamo i nepriamo súvisiace s výrobou a zisk z predaných výrobkov či poskytnutých služieb tieto náklady nielen pokrýva, ale zároveň platí, že $Zisk > Náklady$. Túto rovnosť však firma musí dosahovať v dlhodobom časovom horizonte.

Mieru zisku výrazne ovplyvňujú firmy usilujúce o vstup do odvetvia, pretože sa snažia získať určitý tržný podiel. V odvetví, v ktorom pôsobí OBSIDIAN, a. s. však k výraznému úsiliu o vstup v súčasnosti nedochádza, a to najmä z dôvodu ustálenia postavenia súčasných firiem a taktiež pre neustále pretrvávajúcu ekonomickú krízu. V minulosti zákazníci preferovali i sklá do okien od výrobcov z Poľska, u ktorých však plne platí „za nízku cenu nízka kvalita“, preto ich postavenie a vplyv značne zanikol.

Na ziskovosť pôsobia i dodávatelia. Ide predovšetkým o firmy disponujúce nerastnými surovinami potrebnými k výrobe stavebných výrobkov zo skla a tiež dodávateľov energií potrebných zase pre funkčnosť príslušných zariadení nevyhnutných k spracovaniu do konečnej podoby. Zlínsky kraj je známy ložiskami stavebných materiálov, takže v tomto smere nie je vyjednávací sila dodávateľov až taká vysoká, iné je to však s energiami. V Českej republike existuje len niekoľko veľkých dodávateľov energií, ktorí majú značne monopolné postavenie na trhu, takže ich vyjednávací sila je výrazná.

Nemenej dôležitým faktorom, ktorí ovplyvňuje mieru zisku sú i zákazníci, ktorých možno rozdeliť do 3 základných oblastí: štát, priami vlastníci bytov a nájomníci bytov (vlastníkom väčšinou družstvo či súkromná firma). V tomto prípade je ich sila veľmi vysoká, pretože firiem so zameraním na výrobu skiel je dostatok, takže nátlaku zo strany zákazníkov je často krát vyhovené k ich prospechu.

Atraktivita odvetvia

Málokteré výrobné odvetvie sa v posledných rokoch zmenilo tak výrazne, ako výroba okien a dverí. Jeho atraktivita výrazne klesla, najmä v súvislosti s už spomínanou

pretrvávajúcou ekonomickou krízou. Jej existencia zapríčinila najmä sťažené financovanie projektov.

Atraktivitu odvetvia nám podobne ako mieru zisku ovplyvňujú najmä potenciálni konkurenti a konkurencia vo vnútri odvetvia. V Zlínskom kraji pôsobí cca 50 firiem, ktoré sa zameriavajú na rôzne oblasti, od špecifických služieb až po komplexné sklenárske práce a servis. Ide prevažne o menšie firmy, väčšinou akciové spoločnosti. Preto záleží najmä na jednotlivých obchodných zástupcoch, dobrej povesti a kvalite poskytovaných služieb firiem, u ktorých zakázok budú figurovať ako realizátori.

Keďže dopyt po stavebných výrobkoch zo skla je značne ovplyvnený i celkovým dopytom po výstavbe nových domov či bytov, atraktivita odvetvia je teda značne spojená s odvetvím stavebníctva. V súčasnosti dochádza viac k rekonštrukciám a dokončovaniu začatých stavieb než k realizácii stavieb nových.

Hlavným cieľom Porterovej analýzy je porozumieť 5 základným konkurenčným silám a nájsť efektívny spôsob, ako tejto konkurencii čeliť. Tieto konkurenčné sily determinujú štruktúru odvetvia a vymedzujú formu a silu konkurenčného súperenia.

Hovoríme o konkurencii:

- vo vnútri odvetvia
- substitútov
- dodávateľov
- zákazníkov (odberateľov)
- potenciálnej (novej)

3.1.1. Konkurencia vo vnútri odvetvia

Trh nie je firmami, ktoré poskytujú sklo a výrobky zo skla až tak presýtený. Niektoré firmy sa snažia získať dominantné postavenie, čím potlačujú a negatívne ovplyvňujú firmy menšieho rozsahu. Je náročné získať značnú konkurenčnú výhodu oproti ostatným, pretože všetci **používajú podobné prostriedky a oslovujú rovnakú skupinu zákazníkov**, čo v konečnom dôsledku znižuje ziskový efekt pre všetkých.

Taktiež je *nereálne rapídne znížiť ceny* v odvetví. Firma by síce na jednej strane mohla krátkodobo získať väčšie množstvo zákazníkov, no z dlhodobého hľadiska by si viac uškodila ako prílepšila. Nie pre všetkých zákazníkov je lákadlo nízkej ceny zárukou dobrej práce, spoľahlivosti a kvality.

Konkurencieschopnosť však môže firma získať ponukou ďalších **nadštandardných služieb**. U spoločnosti OBSIDIAN, a. s. hovoríme konkrétne o poradenských službách ohľadom návrhu fasády a návrhu zasklenia a výberu správneho typu okien alebo načrtnutie problematiky správnej a odbornej montáže. Pre zákazníkov je pozitívne i dodržiavanie dodacích lehôt, ochota a postoj spoločnosti pri riešení reklamácií, atraktívne cenové ponuky, servis alebo ponuka najaktuálnejších výrobkov.

Najväčšou konkurenciou spoločnosti je v súčasnosti Izolas, s. r. o. sídliaca v Brne. Firma ponúka široké portfólio služieb a má dlhoročné kontakty na architektov, ktoré sú v danej oblasti dôležité a potrebné. [16]

	maximálny rozmer (mm)	dobu dodania	záruka	založenie podniku
OBSIDIAN, a. s.	6 000 x 3 210	4 - 14 dní	5 - 10 rokov	2007
Konkurenti				
AGC Fenestra, a. s.	5 900 x 3 110	podľa špecifikácie	10 rokov	1991
Sklenářství Nonstop, s. r. o.	2 100 x 4 500	cca 1 týždeň	5 rokov	1991
IZOLAS, spol. s r. o.	4 000 x 2 500	podľa špecifikácie	2 roky a viac	1992

Tab. 3.7 Porovnanie vybraných konkurenčných firiem v Zlínskom kraji

V tabuľke sa nenachádza porovnanie z hľadiska ceny. Toto porovnanie by nebolo adekvátne z dôvodu, že OBSIDIAN, a. s. sa zaoberá najmä výrobou izolačných skiel a nie okien. Každá firma má individuálne nastavený kalkulačný vzorec pre výpočet.

3.1.2. Konkurencia substitútov

Alternatív oproti sklennej výplni akéhokoľvek typu okien nie je veľa, resp. takmer žiadne. V prípade rodinných domov, panelákov, ubytovacích zariadení či iných objektoch bývania môžeme sledovať len rozdiel týkajúci sa *skiel typu dvojsklo alebo trojsklo*, resp. preferencie okien plastových alebo klasických drevených.

U podnikateľských objektov, hlavne menších obchodov, ktoré sú súčasťou rôznych nákupných centier, už postrehneme iný typ výplní, tzv. sklo „tlsté“, na ktoré sú kladené omnoho väčšie nároky. Účelnejším spôsobom dokážu riešiť problematiku termoizolácie, solárnej ochrany či bezpečnosti. [31] Hrozba substituenej náhrady je v tomto prípade relatívne nízka a firma by v prípade, že bude držať krok s aktuálnymi trendmi v blízkej budúcnosti nemala mať problémy so znižovaním počtu zákazníkov.

3.1.3. Konkurencia dodávateľov

Spoločnosť OBSIDIAN, a. s. operuje na trhu priemyselných výrobkov. Jej produkty sú ďalej poskytované odberateľom, ktorí následne pokračujú až do finálneho vyhotovenia konečného produktu. Pre udržanie pozície spoľahlivého a významného dodávateľa preto OBSIDIAN, a. s. dodáva **vysoko kvalitné, zdravotne nezávadné výrobky**, ktoré vznikajú pri prísnom dodržiavaní výrobkovej normy ČSN EN 1279. [31]

Termíny dodávok sú vždy presné, no môžu sa vyskytnúť prípady, kedy je pre väčšie množstvo objednávok nutné termín posunúť o niekoľko dní. I na takéto udalosti treba byť pripravený a o zmenách informovať odberateľov v dostatočnom predstihu, aby mohli prispôbiť svoju ďalšiu činnosť tak, aby za žiadnych okolností nedošlo k stratám. Pre odberateľov by bolo nanajvýš nevýhodné, keby *pri menších nezhodách* či problémoch okamžite **ukončili spoluprácu** s danou firmou a hľadali nových dodávateľov. Stratili by nielen možnosť využívať určité vopred dohodnuté zľavy, ale taktiež by museli zamerať značné množstvo úsilia na získanie kvalitných informácií o nových dodávateľoch, tie si overiť a začať kroky vedúce k uzavretiu dohody. Išlo by nielen o stratu času, ale aj o vynaloženie určitého množstva finančných prostriedkov, čo je na trhu malých a stredných firiem dosť citlivá a problematická téma.

Ako významní dodávatelia figurujú taktiež dodávatelia nerastných surovín a energií. V Zlínskom kraji sú v súčasnosti ložiská nerastných surovín využívané v miere potreby a je ich dostatok, takže konkurenčná sila firiem, ktoré s nimi disponujú, nie je príliš vysoká. U dodávateľov energií je to už výraznejšie z dôvodu, že nie je jednoduché nájsť rovnakého dodávateľa s nižšou cenou.

Ako dodávateľ má OBSIDIAN, a. s. na trhu dostatočne stabilnú pozíciu, čoho výsledkom je stále pribúdajúce množstvo objednávok orientovaných rôznymi smermi.

3.1.4. Konkurencia zákazníkov (odberateľov)

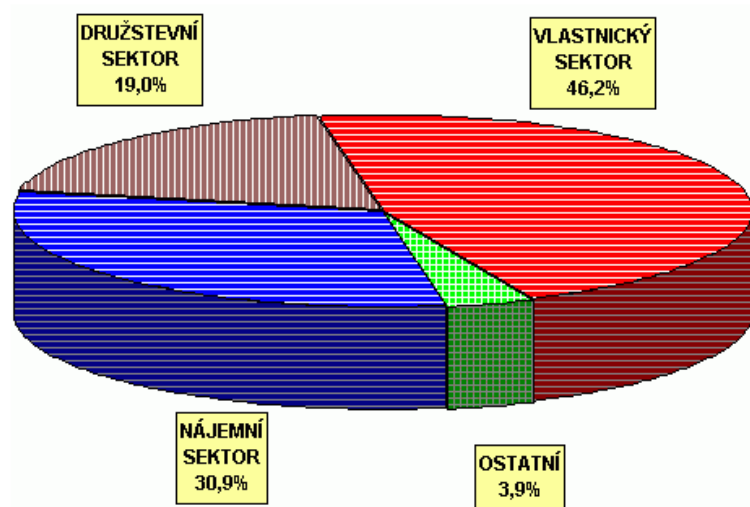
Jeden z významných faktorov a zároveň strategická zbraň pre získanie vhodnej tržnej pozície a dosiahnutie úspešnosti je hodnota poskytovaná zákazníkovi. Tradične bola táto hodnota spájaná s užitočnosťou alebo prianím niečo vlastniť. V súčasnosti sú však omnoho dôležitejšie práve hodnota a spokojnosť, vychádzajúce z úsudkov pri porovnávaní prínosov a nákladov s výrobkom či službou spojenými. Hodnota môže mať charakter buďto súhrnný (daný súhrnom výhod mínus náklady) alebo charakter relatívny (daný podielom úžitku a nákladov). [8]

Sila zákazníkov je dostatočne vysoká, pretože na trhu pôsobí značné množstvo firiem s podobným či totožným zameraním ako OBSIDIAN, a. s. Preto majú voči týmto dodávateľom určitú výhodu. Ak si chce spoločnosť udržať zákazníka, resp. získať nového, musí okrem ponuky klasických služieb (kvalitné výrobky, dodržania dodacej lehoty, servis,...), upútať najmä atraktívnou a pre zákazníka zo všetkých strán výhodnou cenou. Samozrejme s platnosťou termínu „za vyššiu kvalitu vyššia cena“.

Produkty, ktoré OBSIDIAN, a. s. ponúka, sú v určitej miere štandardizovaných rozmerov, preto jednou z jej významných výhod je, že sa dokáže požiadavkám zákazníkov prispôbiť až do **rozmerov 6 000 x 3 210 mm**.

Rovnako tak môže zaujať i ponukou nielen klasického izolačného skla, ale i skiel interiérových, plochých, fasádnych či lepených. Pre zákazníka je vždy výhodnejšie, keď má možnosť vybrať si zo širšej ponuky, pri ktorej mu spoločnosť poskytne komplexné informácie o danom type skla, jeho výhodách aj nevýhodách.

Zaujať svojich zákazníkov sa ďalej snaží najmä osobným jednaním, prostredníctvom prezentačných materiálov, článkami v stavebných novinách alebo cez internet. [31]



Graf 1.4 Štruktúra bytového fondu z hľadiska základných foriem bývania

Zdroj: <http://www.mmr.cz/Bytova-politika/Koncepce-Strategie/Koncepce-bytove-politiky-%281%29/Tabulky-a-grafy/Struktura-bytoveho-fondu-z-hlediska-zakladnich-for>, 05. 03. 2010

Z daného grafu vyplýva:

Nájomný sektor	1 150 000 bytov
Družstevný sektor	710 000 bytov
Vlastnícký sektor	1 720 000 bytov
Ostatné	150 000 bytov

Okrem početného množstva zákazníkov – jednotlivcov, tvorí veľkú časť potenciálnych zákazníkov samotný štát. Získanie štátnej zakázky je pre ktorúkoľvek firmu veľmi výhodné najmä z dôvodu nízkej obavy o stratu či problémy s inkasovaním finančných prostriedkov za vykonanú prácu. I keď najväčšiu skupinu bytov tvorí vlastnícky sektor, výrazný je i sektor nájomný. V prípade, že sa vlastník týchto bytových jednotiek, ktoré ponúka do prenájmu, rozhodne pre ich rekonštrukciu (ktorej súčasťou býva často i výmena výplne okien), nájomníci pocítia dve stránky tejto realizácie. Za prvé obnovenie ,zlepšenie či skvalitnenie súčasného užívania bytu, no taktiež zvýšenie poplatku za nájomné.

Požiadavky na okná

Zákazník sa v „procesе nákupu“ neustále učí. Získavanie potrebných znalostí má u neho tendenciu postupovať rôznou rýchlosťou v závislosti od konkrétneho produktu. Medzi jeden z rozhodujúcich faktorov patrí i dôležitosť daného nákupu a technická odbornosť. Tieto znalosti môžu a vedú k zvyšujúcim a individualizujúcim sa požiadavkám z ich strany.

Jednou zo špecifických súčastí domov, bytov či iných ubytovacích zariadení sú samozrejme okná a ich sklenená výplň. Disponujú radou funkcií, ktoré však často vyznievajú protichodne.

izolácia proti úniku tepla	ochrana pred nadmerným ohrievaním interiéru
príjem tepelnej energie zo slnečného žiarenia	zaistenie súkromia
osvetlenie interiéru	neprieľadnosť či nepriesvitnosť
izolácia proti hluku	vetranie interiéru
ochrana pred vonkajšími vplyvmi počasia	spojenie interiéru a exteriéru
ochrana pred nezvanými návštevníkmi	úniková cesta

Tab. 3.8 Požiadavky na okná

Zdroj: <http://stavba.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=6204&h=267&pl=38>, 05. 03. 2010

Medzi najdôležitejšie parametre, podľa ktorých sa hodnotia jednotlivé typy skiel, patria:

➤ **priestup tepla celým oknom**

(udáva, koľko tepelnej energie uniká oknom veľkosti 1m^2 pri teplotnom rozdieli $1\text{K} = 1^\circ\text{C}$; súčasný štandard = $U_w \leq 1,2 [\text{W}/\text{m}^2\text{K}]$)

➤ **index vzduchovej nepriezvučnosti (útlm hluku)**

(označuje mieru izolácie proti hluku; štandardná hodnota pre plastové okná $R_w = 32[\text{dB}]$)

➤ **priestup svetla (slnečnej energie) skrze zasklenie**

(koeficient priepustnosti celkovej energie slnečného žiarenia udávaný v %; čím je **g** vyššie, tým viac svetla preniká do interiéru)

➤ *parametre odolnosti proti zatekaniu*

(vyjadrujú schopnosť okna odolávať súčasnému pôsobeniu vetra a dažďa; hranice odolnosti plastových okien končia na úrovni **750 Pa** /E₇₅₀/)

Nedôležité parametre:

- ❖ počet komôr³
- ❖ extrúzná trieda (sila vonkajšej steny)
- ❖ rohová pevnosť
- ❖ uzavretá výstuž
- ❖ regenerát (profil vyrobený z už použitého materiálu)

Ako **pomocné argumenty** pri výbere možno ďalej uviesť vplyv na životné prostredie a recyklovateľnosť. [17]

Vzhľadom k tomu, že OBSIDIAN, a. s. je však výrobcom rôznych typov skiel a nie konečných výrobkov, nemá príliš veľkú možnosť dostať sa do priameho kontaktu s konečným zákazníkom. Pre firmu je preto náročnejšie ponúkať svoje výrobky.

Udržiavanie a posilovanie vzťahov s odberateľmi nie je v súčasnej dobe však až tak dôležité, pretože vzhľadom k situácii, ktorá panuje na trhu, sa každá menšia spoločnosť snaží doslova prežiť. Snaha znižovať ceny pod hranicu prijateľnosti je momentálne omnoho silnejšia ako v predchádzajúcom období.

3.1.5. Konkurencia potenciálna (nová)

S novou konkurenciou prichádza na trh nová spoločnosť, ktorá sa snaží na danom trhu uspieť, získať podiel a pre svoju ďalšiu existenciu byť dostatočne zisková. Tým však dochádza k znižovaniu zisku už existujúcich spoločností v danej oblasti, na danom trhu, pretože nová firma môže byť pre mnohých zákazníkov predzvesťou niečoho, čo tu ešte nebolo. Konkurenciou však nie sú len spoločnosti nové, ktoré prichádzajú na trh s 50 % možnosťou úspechu, ale predovšetkým spoločnosti, ktoré prichádzajú z iných odvetví.

³ V minulosti (pred 10 – 15 rokmi) bol počet komôr hrubým vodítkom pre predstavu o kvalite tepelnej izolácie (teda veľkosti priestupu tepla) rámov okien a dverí. Vďaka rôznym veľmi účinným konštrukčným či technologickým opatreniam pri návrhu a výrobe moderných profilov je dnes množstvo komôr profilov úplne nepodstatné. Napr. trojkomorové profily vybavené vnútornou tepelnou izoláciou majú výrazne lepšie hodnoty tepelnej izolácie než štandardné osemkomorové profily.

Zdroj: <http://stavba.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=6204&h=267&pl=38>, 30. 04. 2010

S trhom už sú dostatočne oboznámení, majú široké skúsenosti, väčšie množstvo finančných prostriedkov, čím môžu získať konkurenčnú výhodu oproti ostatným.

O tom, aká je reálna možnosť vstupu nových konkurentov do odvetvia, rozhoduje niekoľko faktorov. Už existujúce firmy majú určitú povesť, dobré meno a vybudovanú sieť zákazníkov (odberateľov). Tento fakt je pre potenciálnu konkurenciu ťažko ovplyvniteľný, pretože najlepšou reklamou sú práve spokojní zákazníci. A získať ich na „svoju“ stranu nie je otázka niekoľkých dní či týždňov, ale mesiacov, dokonca rokov. Ak by však zákazník predsa chcel prejsť k inému dodávateľovi, musí počítať s určitými nákladmi, ktoré súvisia s tvorbou nových vzťahov. Preto je výhodnejšie zabehnuté zvyklosti nemeniť, čo stávajúcim firmám vyhovuje. Nová konkurenčná spoločnosť musí zákazníkov niečím výnimočným osloviť, upútať, aby tak získala ich pozornosť a následne mohla pracovať na vytvorení určitého vzťahu, väzby. To si však vyžaduje vynaloženie nie malého množstva finančných prostriedkov (reklama v televízii, rádiu, letáky,...). Nové firmy vstupujú na trh ako „neznáme“. Preto nejakú dobu potrvá, kým si zákazníci uvedomia ich existenciu a budú o nich uvažovať pri riešení svojich požiadaviek.

Dôležitá je i podpora zo strany štátu. Podpora zamestnanosti, vyššia ekonomická úroveň obyvateľstva, rozvoj daného regiónu, to sú faktory, ktoré štát a jeho inštitúcie podporujú a ak by ich mala nová spoločnosť pozitívne ovplyvniť, vstup na trhu bude jednoduchší. Nie sú to však len výhody, ktoré prichádzajú zo strany štátu. Dane, legislatíva, podpora podnikania obecné, to môžu byť pre nových konkurentov odrádzajúce faktory.

A nakoniec odvetvie samotné. Aký je jeho potenciál do budúcnosti? V minulosti nebola pre zákazníkov otázka výplne okien či dverí až tak dôležitá. Aj keď v súčasnosti prechádzame obdobím ekonomickej krízy, klesá kúpna sila, zvyšujú sa nároky na získanie pôžičky či úveru, podmienky bývania sú pre zákazníkov veľmi dôležité. Pozitívnym prvkom je i možnosť využitia rôznych dotácií zo strany štátu či európskych fondov, ktoré sú pre mnohých zákazníkov i firmy samotné dostatočne motivujúcim prvkom. [16]

V súvislosti s rámcovými programami Európskej únie, do ktorých sa Česká republika zapojila v rokoch 2002 – 2006, možno jej účasť vyhodnotiť ako úspešnú. Z údajov publikovaných na internetovom informačnom serveri EU CORDIS sa z celkového počtu 539 zúčastnených projektov zapojilo do programu GROWTH – Konkurencieschopný a udržateľný rast 99 subjektov. V súvislosti so Zlínskym krajom sa do programu prihlásilo 11 organizácii so 17 projektmi. [6]

3.2. Aplikácia PEST analýzy

3.2.1. Spoločenské (sociálne) faktory

Veľkosť populácie a veková štruktúra

V Zlínskom kraji žije podľa údajov Českého štatistického úradu 591 042 obyvateľov (k 31. 12. 2009). Obyvateľstvo v kraji sa rapídne nemení, nárast či pokles sa pohybuje v hodnotách okolo 1%. Najpočetnejšiu vekovú skupinu tvoria obyvatelia v rozmedzí 20 – 60 rokov. Počet mladých ľudí prevyšuje počet dôchodcov, čo oblasti poskytuje dostatok pracovných síl pre rozvoj v najbližších rokoch. Veková štruktúra obyvateľstva je dôležitá preto, lebo vysoký počet **obyvateľov vo veku 25 – 40 rokov** si v súčasnosti chce zaistiť vlastné bývanie, t. j. táto veková skupina je pre spoločnosť OBSIDIAN, a. s. **najdôležitejšia skupina potenciálnych zákazníkov**. [18]

	2004	2005	2006	2007	2008
Počet obyvateľov	590 706	590 142	589 839	590 780	591 412
Vek: 0 - 14 rokov	88 576	86 595	84 493	83 323	82 609
15 - 64 rokov	417 433	417 475	417 721	418 108	417 291
65 a viac rokov	84 697	86 072	87 625	89 349	91 512

Tab. 3.1 Počet obyvateľov v Zlínskom kraji v rokoch 2004 - 2008

Zdroj: <http://www.zlin.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/kapitola/721011-09--03>, 07. 03. 2010

Vývoj domovej a bytovej výstavby v Zlínskom kraji

Domový fond Zlínskeho kraja zahŕňa 133 402 domov (k roku 2007), z toho 85,9% bolo obývaných trvalo. Priemerná staroba trvalo obývaných domov bola 41 rokov.

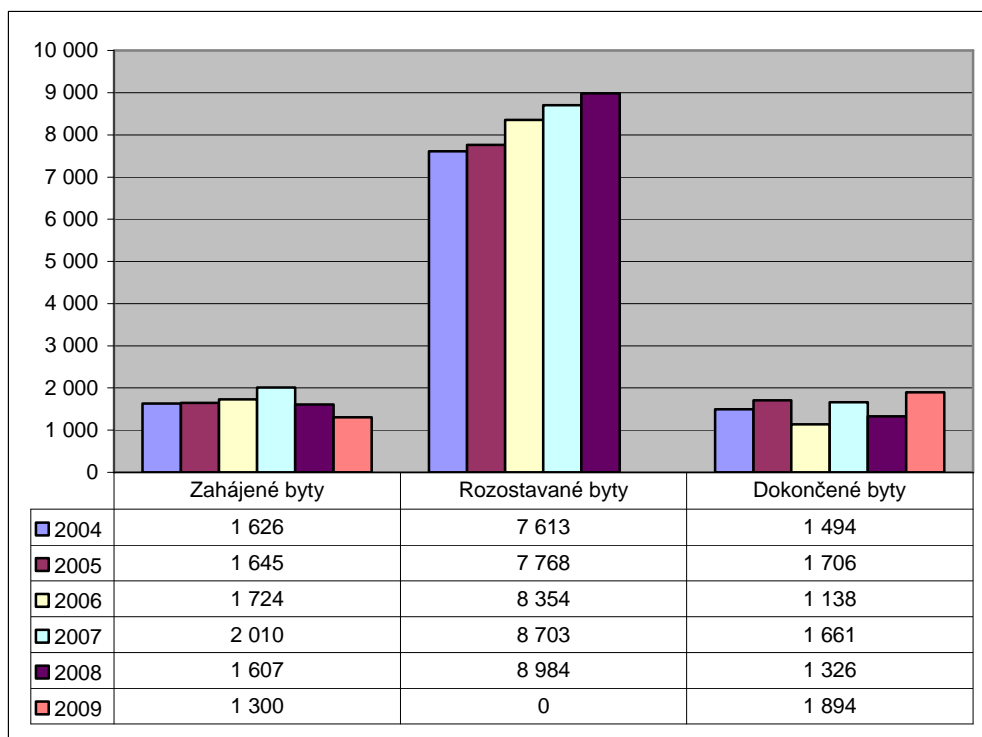
Bytový fond v kraji dosiahol počet 231 247 bytov (k roku 2007), staroba trvale obývaného bytu bola 36,2 roku a tento údaj patril medzi najmladší v republike.

Charakter zástavby (prevaha rodinných domov nad bytovými) sa odráža v použitom stavebnom materiáli. [19]

	Trvale obývané domy		Priem. staroba domu	Trvale obývané byty	
	1991	2001	2001	1991	2001
Kraj celkom v tom okresy:	113 037	114 576	41,0	196 120	204 806
Kroměříž	22 373	22 630	43,1	36 571	38 144
Uherské Hradiště	31 905	31 989	38,7	46 006	47 902
Vsetín	24 282	25 039	39,6	47 471	50 212
Zlín	34 477	34 918	42,8	66 072	68 548

Tab. 3.2 Domový a bytový fond Zlínskeho kraja v rokoch 1991 a 2001

Zdroj: <http://www.zlin.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/kapitola/13-7240-08--10>, 05. 03. 2010



Graf 3.2 Bytová výstavba v letech 2004 - 2009, Zlínský kraj

Zdroj: <http://www.zlin.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/bydleni-xz>, 05. 03. 2010

Z grafu je viditelné, že sice klesá počet zahájených bytů (- 19%), naopak stoupá počet bytů dokončených (+42,8%). To znamená, že pozornost se momentálně soustřeďuje na dokončování už začatých obydlení. Preto je vhodnejšie **sledovať dopyt** po výrobkoch zo skla **u obydlení „starších“** než u novostavieb.

Ceny vybraných druhů nehnuteľností (Zlínský kraj)

Priemerné kúpne ceny stavebných pozemkov sa vyvíjali podľa veľkosti obcí. V roku 2006 sa platilo za m² 210 Kč (do 1 999 obyv.), 616 Kč (do 9 999 obyv.), 755 Kč (do 49 999 obyv.), 1 038 Kč (nad 50 000 obyv.). [20]

- o *priemerné kúpne ceny bytových domov*: v rokoch 2004 – 2006 dosiahli 95% úrovně celorepublikového priemeru

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
Kč/m ³	1 491	1 565	1 639	1 758	2 146

- o *priemerné kúpne ceny bytov*: v rovnakom období dosiahli 95% úrovně celorepublikového priemeru

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
Kč/m ²	11 154	11 927	13 932	17 240	21 413

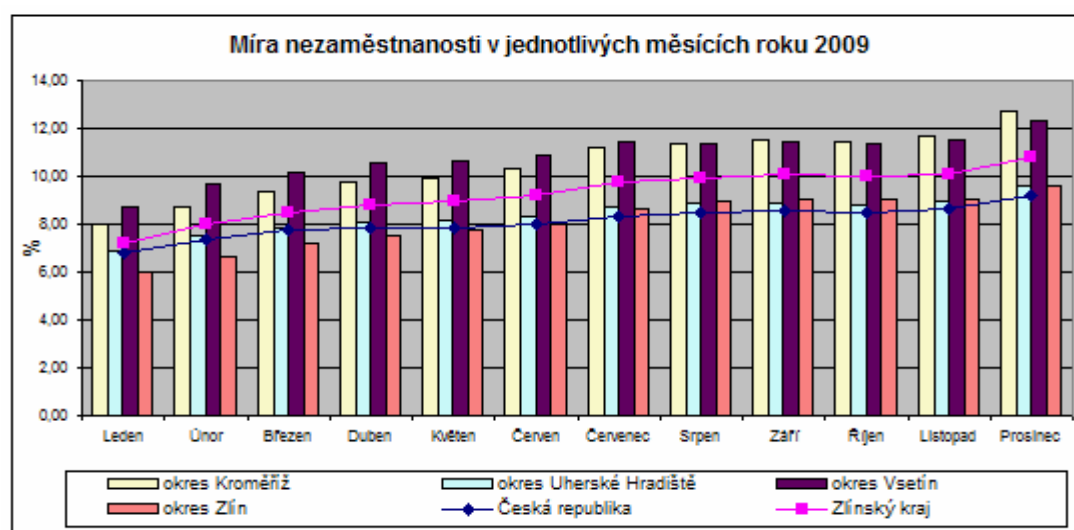
Predaj nových bytov a domov ovplyvnila ekonomická kríza z niekoľkých hľadísk. Sprísnil sa podmienky pre udeľovanie hypoték, z dôvodu finančnej neistoty poklesol dopyt, došlo k odlivu investorov a aj developeri sú trpezlivejší a radšej vyčkávajú. Podľa českého statistického úradu poklesla výstavba v prvom polroku 2009 v porovnaní s rokom 2008 o 21,2% a celková hodnota novo uzavretých stavebných zakázok klesla o takmer pätinu - na 49,6 mld. Kč. Dôvodom je predovšetkým **st'ážené financovanie projektov**. Ako sa bude situácia vyvíjať do budúcnosti je otázna. Existuje mnoho odhadov vývoja situácie, no žiadna z nich nie je natoľko presná, aby v sebe zahrnula a posúdila všetky pôsobiace faktory. [21]

Celkové zhodnotenie: Z analýzy spoločenských faktorov vyplýva, že je vhodné sústrediť svoju pozornosť na zákazníkov stredného veku (25 – 40 rokov). Kvôli prevládajúcej ekonomickej kríze je tiež výhodnejšie zamerať dopyt na rekonštruované a dokončované stavby než na novostavby.

3.2.2. Ekonomické faktory

Nezamestnanosť

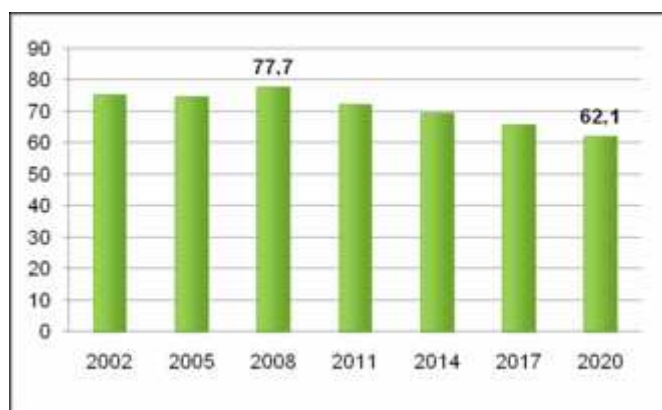
Nezamestnanosť v Zlínskom kraji zaznamenala k 31. 01. 2010 hodnotu 11,64%, čo je o 0,8% viac než v rovnakom období minulého roku. Jej zvyšovanie ovplyvnila najmä pretrvávajúca ekonomická kríza, ktorú muselo riešiť i vedenie spoločnosti OBSIDIAN, a. s. znížením počtu zamestnancov na súčasných 15. Zníženie pracovného kapitálu znamená síce nižšie náklady na mzdy, no znižuje i možnosť zapojenia sa do množstevne rozsiahlejšej zákazky.



Graf 3.2 Miera nezamestnanosti v Zlínskom kraji v roku 2009

Zdroj: http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/nezamestnanost_ve_zlinskem_kraji_v_roce_2009, 07. 03. 2010

Výrobky zo skla môžeme charakterizovať ako výrobu nekovových minerálnych výrobkov, resp. priemysel stavebných hmôt, keramiky a skla. Toto odvetvie združuje výrobu rôznych výrobkov príbuzných podľa materiálu použitého na ich výrobu. Je silne ovplyvňované tempom rastu v stavebníctve. Najhorší vývoj v rámci celého odvetvia môže v rokoch 2008 – 2020 zaznamenať práve sklárstvo, ktoré je závislé na 3 faktoroch: dopyt po výrobkoch umeleckého sklárstva, dopyt automobilového priemyslu a pre OBSIDIAN, a. s. dôležitá výstavba bytových a administratívnych budov. I keď je prognóza budúceho vývoja skôr negatívna, technické sklo má obecnú lepšiu perspektívu. Automobilový priemysel i stavebníctvo by sa mali v priebehu 2 rokov z krízy zotaviť, takže produkcia technického skla by sa opäť zvýšila. V ČR sú zatiaľ značné zásoby surovín, preto má odvetvie potenciál si produkciu i zamestnanosť udržať. [22]



Graf 3.3 Predikcia pre vývoj zamestnanosti v odvetví (v tis.)

Zdroj: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/nekovove-mineralni-vyroby.html>, 07. 03. 2010

Miera inflácie

Rok					
2004	2005	2006	2007	2008	2009
2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0

Tab. 3.3 Miera inflácie v rokoch 2004 - 2009

Zdroj: http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/mira_inflace, 21. 02. 2010

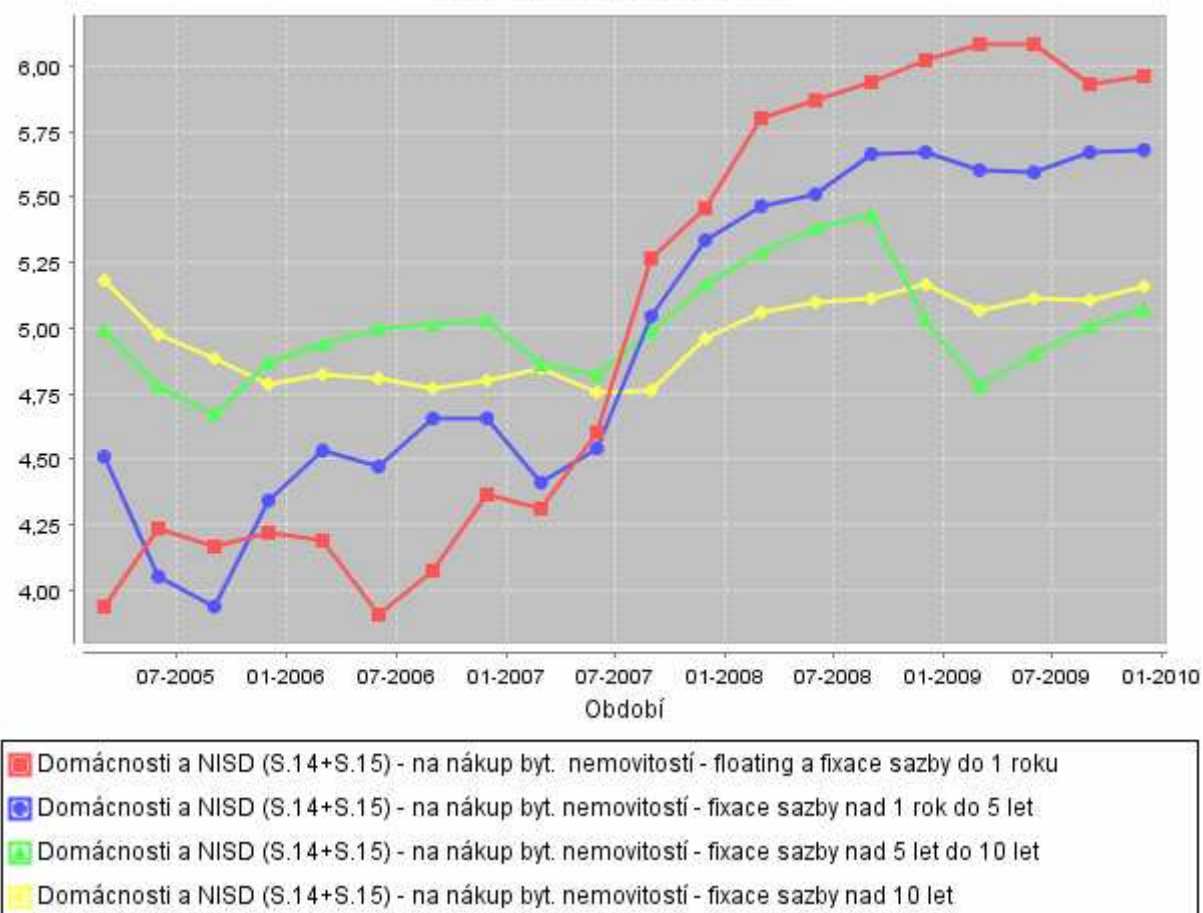
Priemerná miera inflácie dosiahla v roku 2009 hodnotu 1,0%. Pre rok 2010 sa odhaduje jej návrat do tolerančného pásma inflačného cieľa ČNB, t. j. cca 1,1%. S mierou inflácie súvisia ďalšie naväzujúce faktory.

Úroková miera

V danej oblasti sú pre nás dôležité dve najčastejšie formy získavania peňažných prostriedkov na kúpu či prenájom domu či bytu. Jedná sa o:

- A. hypotekárny úver
- B. stavebné sporenie

Tabulka B4: Úrokové sazby korunových úvěrů poskytnutých bankami domácnostem v ČR - nové obchody (%)



Graf 3.4 Úrokové sazby poskytnuté domácnostiam v rokoch 2005 - 2010

Zdroj:

http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=1606&p_strid=AABA&p_lang=CS, 07. 03. 2010

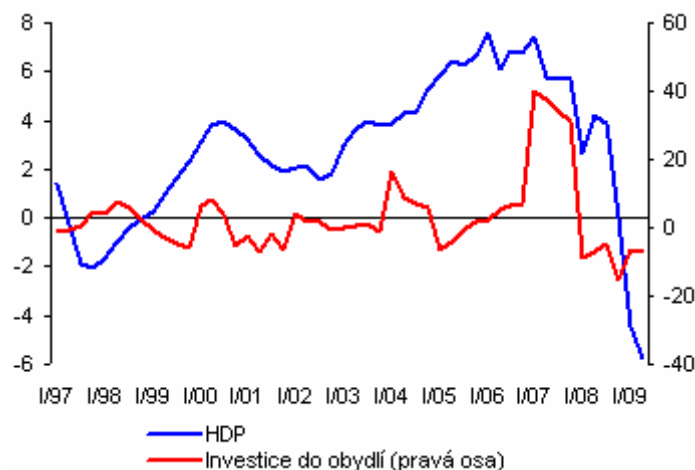
Hypotéka je vhodná vtedy, ak klient preferuje minimálne mesačné zaťaženie. Stavebné sporenie je vhodnejší produkt pre klientov, ktorí uprednostňujú minimálne celkové náklady súvisiace s úverom. Výhodou stavebného sporenia sú fixné úrokové sadzby, úver je možné získať i bez zástavy nehnuteľnosti, možnosť získania i nižšej finančnej čiastky, splátky možno rozložiť do dlhšieho časového obdobia. Úver je však striktne účelový. Hypotéky sú naopak

výhodnejšie pre vyššie úvery, úrokové sadzby sú nižšie (podmienené zástavou nehnuteľnosti), doba splatnosti je dlhšia. Nevýhodou môžu byť vyššie poplatky. [23]

Pre spoločnosť je dôležité, ako sa budú **vyvíjať úrokové sadzby** u týchto dvoch foriem získavania finančných prostriedkov na bývanie. Najviac hypotekárnych úverov bolo poskytnutých v roku 2007. Bezproblémový a plynulý vývoj stavebného sporenia je do značnej miery závislý na nastavení systému štátnej podpory. Oproti iným európskym krajinám je v ČR vysoká. Jej zníženie či zrušenie by ale významne ovplyvnilo zakladanie nových zmlúv.

HDP a investície do bývania

V uplynulom období prešla česká ekonomika búrlivým vývojom. Ten sa odrazil i v **investíciách do bývania**, ktoré sa v závislosti na vývoji príjmov obyvateľstva postupne zvyšoval. K výraznému nárastu dopytu prispeli i demografické charakteristiky, t. j. vysoký počet obyvateľov vo veku 25 – 40 rokov sa snažia zaistiť si vlastné bývanie. Dopyt tiež ovplyvnila zmena životného štýlu a deregulácia nájomného. Pre rok 2010 sa predpokladá mierny nárast HDP o 0,3%. [24]



Graf 3.5 Investície do obydľia a HDP

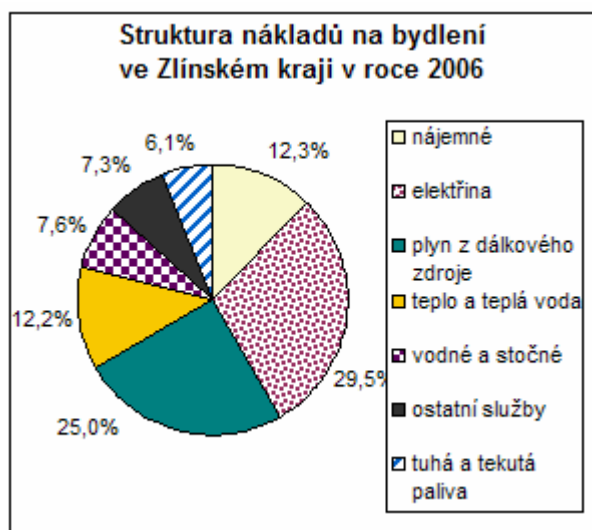
Zdroj:

http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2009/2009_IV/Boxy_a_prilohy/zoi_IV_2009_box_I.html, 05. 03. 2010

Náklady na bývanie

V Zlínskom kraji predstavovali takmer 15% čistého mesačného príjmu domácnosti. Na bývanie musela domácnosť v roku 2007 priemerne mesačne vynaložiť cca 3 500 Kč. Najviac

peňazí pritom obyvatelia utratia za elektrinu a tuhé a tekuté palivá, na treťom mieste skončilo s minimálnym rozdielom teplo a teplá vody spoločne s nájomným.



Graf 3.6 Štruktúra nákladov na bývanie v Zlínskom kraji v roku 2006

Zdroj: http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/zivotni_podminky_2006, 07. 03. 2010

Celkové zhodnotenie: Analýza ekonomických faktorov naznačuje, že dopyt po stavebných výrobkoch zo skla sa bude odvíjať v súvislosti s vývojom úrokových sadzieb. Preto by bolo vhodné tento vývoj priebežne monitorovať. Rovnako bude dopyt závislý od vývoja príjmov občanov a od ich aktuálnych výdajov na bývanie.

3.2.3. Politicko – právne faktory

Česká republika má parlamentnú formu vlády. Prezidentom krajiny je Václav Klaus. Napriek niekoľkým demisiám a škandálom, ktoré sa uskutočnili v poslednej dobe a rozporuplným návrhom na riešenie ekonomickej krízy a škrtu v rozpočte, dôveru českej vláde prejavuje cca polovica občanov. Mimoriadne je postavenie premiéra Jána Fishera (89% kladných hodnotení), priaznivé hodnotenie prevažuje i u ďalších členov vlády, najmä ministrov vlády. [25]

Pre spoločnosti zaoberajúce sa výrobou skiel a okien všeobecne je dôležité sledovať (okrem iných) najmä činnosť Ministerstva životného prostredia, na čele ktorého stojí minister Ladislav Miko. Aktuálne prebiehajúci **program Zelená úsporám** podporuje realizáciu opatrení vedúcich k úsporám energie a využitiu obnoviteľných zdrojov energie v rodinných a bytových domoch. V oblasti A sa tento program zameriava na úsporu energie prostredníctvom celkového či dielčieho zateplenia. Základnou požiadavkou pre poskytnutie podpory (v prípade dielčieho zateplenia) je dosiahnutie 20% - nej úspory energie realizáciou

jedného z predpísaných opatrení, kde patrí i výmena či úprava okien. Pri dosiahnutí vyšších úspor sa zvyšuje i výška dotácie (30% - né úspory = 850Kč/m² u rodinných domov a 600Kč/m² u bytových domov, maximálne však na 350m² podlahovej plochy). Žiadateľom o podporu môže byť len osoba, ktorá je výhradným majiteľom či spolumajiteľom obytnej budovy zapísanej v katastre nehnuteľností a ktorá bude budovu po dobu 15 rokov využívať k účelom bývania. Podpora na tento projekt bude poskytovaná do 31. marca 2010. [26]

Celkové zhodnotenie: Politicko – právne faktory môžu v určitej miere pomôcť nielen jednotlivcom, ale i firmám získať finančnú podporu vo forme dotácie na realizáciu konkrétnych činností po splnení vopred nastavených podmienok. Vzhľadom k tomu, že OBSIDIAN, a. s. však nie je výrobcom okien, ale izolačných skiel, tento program nie je pre firmu do budúcnosti nijak výrazne podstatný, pre zákazníkov však môže.

3.2.4. Ekologické faktory

Takmer všetky vlády na svete spustili projekty na podporu boja proti tzv. klimatickým zmenám. Podpora zateplovania domov z verejných prostriedkov sa však umiestnila na druhom mieste nie príliš pozitívneho rebríčku nazvaného „**TOP 5 najväčších zelených nezmyslov**“. Tento rebríček sleduje náklady vynaložené na zníženie jednej tony emisií CO₂. K dispozícii nie sú jednoznačné čísla, ale približné náklady na úsporu jednej tony emisií ročne stoja asi 150 000 Kč. Záleží však na type domu, jeho starobe, stavu, spôsobu vykurovania,... Hodnotiaci tabuľka štátneho fondu životného prostredia používaná pre hodnotenie žiadostí o európske dotácie hovorí o tom, že maximálne bodovú hodnotu získa projekt, ktorého ročné náklady na znižovanie jednej tony CO₂ sú nižšie než 70 000 Kč, priemerné bodové ohodnotenie získa projekt s nákladmi 220 000 Kč a projekty s nákladmi prevyšujúcimi 370 000 Kč nezískajú body žiadne. Zateplenie domov môže teda v konečnom dôsledku i ublížiť. Ako nezmysel je uvádzaný tiež rozsah týchto podpôr, ktorý sa bude pohybovať napr. u programu „Zelená úsporám“, v hranici 16 – 25 miliárd Kč. A posledná „výhoda“ – časový horizont pre rekonštrukciu domov je cca 15 – 20 rokov. V tomto prípade sú náklady na zníženie tony emisií CO₂ po celú dobu životnosti investície 7 500 Kč/tona. [27]

Celkové zhodnotenie: Výsledky tejto analýzy sú značne rozporuplné. Na jednej strane sa vidí možnosť výmeny starých výplní okien za nové, a tým ušetrenie nákladov napríklad na energie ako výhodná, z opačného hľadiska sú zateplovanie domov, výmeny výplní okien či dverí a podobné činnosti považované doslova za nezmysly.

3.2.5. Legislatívne faktory

Pre výrobu izolačných skiel a stavebných výrobkov zo skla v požadovanej kvalite je dôležité dodržiavať niekoľko technických noriem. Napríklad:

- ✓ ČSN 700 002 – norma sa vzťahuje na sklenené výrobky pre stavebníctvo, stanoví ich názvy a definície pre používanie v technickej dokumentácii, príručkách,...
- ✓ ČSN 730 540 – norma stanovuje tepelne technické požiadavky pre navrhovanie a overovanie budov, ktoré zaisťujú splnenie základnej požiadavky na úsporu energie a tepelnú ochranu budov
- ✓ ČSN 746 607 – norma definuje pojmy okná a dvere a ich použitie v stavebníctve
- ✓ ČSN EN 1288 – norma pojednáva o princípe skúšania pri stanovení pevnosti stavebného skla v ohybe
- ✓ ČSN EN 12898 – norma špecifikuje postup pri stanovení emisivity povrchov skla a skla s povlakom pri izbovej teplote
- ✓ ČSN EN 1279 – výrobková norma pre izolačné sklá; týka sa požiadaviek, hodnotenia zhody a riadenia výroby izolačných skiel pre použitie v stavebníctve
- ✓ ČSN EN 673 – norma špecifikuje výpočtovú metódu pre stanovenie súčiniteľa priestupu tepla [28]

Okrem technických noriem týkajúcich sa priamo výroby skla, patria medzi legislatívne faktory ovplyvňujúce túto podnikateľskú oblasť aj:

- stavebný zákon
- zákon č. 406/2000 Zb. o hospodárení energií
- vyhláška 148/2007 Zb. – energetická náročnosť,...

Dôležitý je preukaz energetickej náročnosti, bez ktorého nie je možné získať povolenie od stavebného úradu na výstavbu či rekonštrukciu budovy. Najväčšou výhodou tohto preukazu je možnosť odhaliť a odstrániť miesta, kde dochádza k najvýraznejším energetickým stratám. [29]

Celkové zhodnotenie: Legislatívne faktory v značnej miere upravujú najmä podmienky výroby (prostredníctvom technických noriem), následne sa zameriavajú na pravidlá, ktoré musia byť dodržiavané v súvislosti s výmenou skiel v oknách v rôznych typoch budov. Firma musí tieto podmienky a pravidlá rešpektovať, čo OBSIDIAN, a. s. činí.

3.2.6. Technologické faktory

OBSIDIAN, a. s. ponúka svojim zákazníkom to najlepšie, čo sa v danom odvetví momentálne vyrába a nebráni sa ani používaniu aktuálnych novínok, ako sú momentálne napríklad nadrozmerné sklá, sklá s medzisklennou žalúziou či sklá so samočistiacim povlakom,...

Na výrobu svojich výrobkov používa spoločnosť plne automatickú rezáciu linku na ploché sklo a modernú dvojosú rezáciu linku na sklo bezpečnostné lepené.

Pre výrobu skiel nie sú rozhodujúce zariadenia, ktorými sa spracovávajú, ale skôr neustále sa vyvíjajúci trend výroby nových a nových druhov skiel. Preto som sa analýzou technologických faktorov nezaoberala podrobnejšie.

4. Zoznámenie s podnikom

Spoločnosť OBSIDIAN, a. s., s ktorou spolupracujem na svojej bakalárskej práci, sa nachádza v Zlínskom kraji. Tento kraj s rozlohou 3965 km² a okolo 600 000 obyvateľmi sa skladá zo 4 okresov: Kroměřížska, Vsetínska, Uhersko – Hradištska a Zlínska. A práve v západnej časti Zlínskeho kraja, konkrétne v meste Otrokovice, ktoré je významným priemyselným a dopravným uzlom, je sídlo spoločnosti OBSIDIAN, a. s.. V danom okrese pôsobí asi 235 podnikov a obchodných organizácií, z čoho vyplýva, že i v menšom kraji existuje značná konkurencia. Oborom sklenárstvo sa zaoberá cca 50 firiem. Ich zameranie je rôznorodé, od ponuky komplexných sklenárskych prác a servisu, až po poskytnutie špecifických služieb, ako napríklad výroba a opracovanie plochého skla, zasklievanie balkónov a lodží, brúsenie a rezanie skla,... [30]

Akciovú spoločnosť OBSIDIAN možno charakterizovať ako výrobcu izolačných skiel a stavebných výrobkov zo skla. Táto pomerne mladá, no dynamicky reagujúca spoločnosť, pôsobí na trhu od roku 2007. Na základe bohatých skúseností a známostí sa rozhodla podnikáť práve v danej oblasti. Svoje produkty vyrába v zhode s európskou výrobkovou normou pre izolačné sklá ČSN EN 1279. Tento dokument sa týka požiadaviek, hodnotenia zhody a riadenia výroby izolačných skiel pre použitie v stavebníctve. Spoločnosť sa každým rokom zdokonaľuje nielen v oblasti výroby, ale taktiež vyhľadáva najaktuálnejšie novinky a prispôsobuje sa požiadavkám svojich zákazníkov. Počas svojho pôsobenia už stihla rozšíriť svoje výrobné technológie a nainštalovať plne automatické rezacie linky, ktoré im umožnili zahájiť práce nielen so sklom plochým, ale i lepeným a interiérovým v ľubovoľných rozmeroch do maximálneho formátu 6 000 x 3 210 mm. Najnovšie si do portfólia svojich služieb spoločnosť pripísala i ponuku širokej škály farebných lakovaných skiel. Jej základnú činnosť možno rozdeliť do 3 oblastí:

- ❖ pre domov a interiér
- ❖ pre fasádne systémy a projekciu
- ❖ pre výrobu okien a dverí

V spoločnosti v súčasnosti pracuje 15 zamestnancov. Daný počet značne ovplyvnila ekonomická kríza (v období doposiaľ najväčšieho rozmachu zamestnancov 44). Okrem prijímania objednávok na izolačné sklá, sklo interiérové a fasádne, spoločnosť poskytuje aj poradenské služby v oblasti návrhu fasády a návrhu zasklenia a výberu správnych okien. Na

svojej internetovej stránke <http://www.obsidiancz.cz/> upozorňuje aj na problematiku správnej a hlavne odbornej montáže. [31]

O tom, že je spoločnosť vo svojej činnosti úspešná, dokáže držať krok s novodobými trendmi a odoláva nátlaku konkurencie, svedčia jej nasledujúce realizácie vykonané v roku 2009:

- ✓ OC ATRIUM HRADEC KRÁLOVÉ – presklenná fasáda – nadrozmerné sklá, štrukturálne zasklenie, celosklenené zábradlie typu Balustra
- ✓ RELAX CENTRUM ZÁBĚHLICE PRAHA – presklenná fasáda – nadrozmerné sklá
- ✓ POLYFUNKČNÝ AREÁL KARLOVARSKÁ PRAHA – izolačné sklá
- ✓ POLÍCIA ČR ZLÍN – presklenná fasáda – štrukturálne zasklenie
- ✓ MINISTERSTVO POĽNOHOSPODÁRSTVA UH – izolačné sklá
- ✓ POLYFUNKČNÝ DOM STAVYMA ZLÍN – presklenná fasáda – nadrozmerné sklá⁴

V súvislosti s už spomínanou finančnou krízou musela spoločnosť prijať rôzne opatrenia týkajúce sa nielen zníženia počtu zamestnancov, ale i nachádzanie spôsobov hľadania úspor, tvorbu novej stratégie,... A aké sú plány spoločnosti OBSIDIAN, a. s. na najbližších niekoľko rokov? Citát Ing. Lukáša Kozubíka zodpovedného za chod spoločnosti hovorí za všetko: „Predovšetkým prežiť, t. j. byť úspešní v hľadaní, vymýšľaní a realizácii niečoho, čo konkurenciu ešte nenapadlo.“

Vývoj počtu zamestnancov

rok	2007	2008	2009
zamestnanci	33	31	22

Obrat spoločnosti v jednotlivých rokoch

rok	2007	2008	2009
obrat (k 31. 12.) v mil. Kč	26,7	35,2	34,5

⁴ <http://www.obsidiancz.cz/reference>, 09. 02. 2010

5. Vyhodnotenia a návrhy

Vo svojej bakalárskej práci som sa zamerala na oblasti, ktoré bezprostredne súvisia s konkurencieschopnosťou malých a stredných firiem. K analýze faktorov, ktoré najviac ovplyvňujú pôsobenie firiem na trhu, ich konkurenčné postavenie a schopnosť odolávať konkurenčnému tlaku som použila Porterovu analýzu piatich konkurenčných síl a rozšírenú PEST analýzu. V spolupráci so spoločnosťou OBSIDIAN, a. s. som mala možnosť sledovať, analyzovať a porovnávať teoretické znalosti s praktickým dianím. V jednotlivých oblastiach som dospela k nasledujúcim záverom:

Celkové zhodnotenie Porterovej analýzy

Porterov model dáva odpoveď na otázky, ktoré z piatich konkurenčných síl (dodávateľa, odberateľa, substitúty, konkurencia vo vnútri odvetvia a potenciálna konkurencia) najviac ovplyvňujú mieru zisku a atraktivitu odvetvia.

Na mieru zisku najvýraznejšie pôsobia firmy usilujúce o vstup do odvetvia, dodávateľa a odberateľa. Jednou z „výhod“ ekonomickej krízy je fakt, že v súčasnosti nedochádza k aktívnej snahe vstúpiť do daného odvetvia. V súvislosti s dodávateľmi a odberateľmi už je táto situácia odlišná. Dodávateľov či už nerastných surovín alebo energie nie je také množstvo, aby si mohla firma vybrať podľa jej aktuálnej finančnej či strategickej situácie. Sila odberateľov je momentálne najvýraznejšia. Firma sa musí značne prispôbovať, aby vyhovelá požiadavkám zákazníka. Rozhodujúcim faktorom však pre neho neustále zostáva cena.

Atraktivita odvetvia výrazne poklesla. Tento pokles bol spôsobený i znížením atraktivity v odvetví stavebníctva. Keďže vstup nových firiem je momentálne na nízkej úrovni, atraktivita je závislá od firiem, ktoré v oblasti pôsobia už dlhšiu dobu.

Celkové zhodnotenie rozšírenej PEST analýzy

Prostredníctvom analýzy jednotlivých typov faktorov (spoločenských, ekonomických, politických, technologických, ekologických a legislatívnych) som sa dopracovala k týmto poznatkom:

Jednou zo základných a hlavných skupín zákazníkov, na ktorých by sa mala spoločnosť orientovať, je veková kategória 25 – 40 rokov. Ďalej by bolo vhodné svoju pozornosť zamerať tiež na dopyt po objektoch, ktoré sú vo fáze rekonštrukcie či

dokončievania. Počet novostavieb v súvislosti s ekonomickou krízou výrazne poklesol, preto orientácia týmto smerom by nepriniesla požadovaný efekt.

Nezamestnanosť v kraji dosahuje hodnotu vyššiu než 11%. Na jednej strane preto bude vláda podporovať firmy zamestnávajúce „domácich“ obyvateľov, na druhej strane sa však výrazne zníži kúpyschopný dopyt. Úroková miera je taktiež jeden z podstatných faktorov, ktorý pôsobí na odberateľov. Sledovanie vývoja úrokových sadzieb by mohlo priniesť vysvetlenie, prečo v jednotlivých obdobiach dochádza k nižšiemu či vyššiemu dopytu po výrobkoch.

Spoločnosť musí prispôbiť svoju výrobu nielen požiadavkám zákazníkov, ale najmä požiadavkám a technickým normám, ktoré stanovuje štát a príslušné orgány. Pre udržanie konkurenčnej výhody je tiež nutné neustále držať krok s aktuálnymi trendmi.

Návrhy

Výrobcovia okien ponúkajú svojim zákazníkom komplexný produkt (rám + sklenná výplň). Ich sortiment je väčšinou zameraný len na štandardné typy skiel, ktoré sa používajú už dlhšiu dobu a postupne sa viac či menej zdokonaľujú. OBSIDIAN, a. s. je však firma, ktorá vyrába len sklá. Preto nemá možnosť dostať sa až toľko do styku s konečným zákazníkom. Títo zákazníci teda nemajú možnosť rozšíriť si svoje „obzory“ o špeciálne typy skiel, ktoré im výrobcovia okien určite nedoporučia, pretože s nimi nemajú skúsenosti a bolo by to pre nich značné riziko.

Spoločnosti by som teda navrhovala, aby svoju pozornosť zamerali práve na konečného zákazníka a zvolili vhodnú formu osobnej komunikácie, prostredníctvom ktorej by naviazali kontakt a mohli tak podporiť predaj svojich špeciálnych typov skiel. Ako vhodnú formu osobnej komunikácie by som doporučila napríklad prezentáciu s praktickou ukážkou.

6. Záver

Vo svojej bakalárskej práci som sa zaoberala jednou z najdôležitejších súčastí každého podniku, a to konkurenciou. Pomocou dvoch vybraných analýz (Porterova analýza piatich konkurenčných síl a PEST analýza) som špecifikovala faktory, ktoré najvýraznejším spôsobom ovplyvňovali mieru zisku a atraktivitu odvetvia.

Praktickú časť som vypracovávala pomocou údajov, ktoré mi poskytla spoločnosť OBSIDIAN, a. s. zaoberajúca sa výrobou izolačných skiel a stavebných výrobkov zo skla. V teoretickej časti práce som pomocou informácií z odbornej literatúry naznačila problematiku konkurencie a faktorov makrookolía, ktoré som následne analyzovala a skúmala pre potreby konkrétnej firmy. V praktickej časti som potom vyhodnotila zistené údaje.

Dospela som k záveru, že firma OBSIDIAN, a. s. je mladou a perspektívnou firmou, ktorá sa snaží na trh uviesť produkty odlišné od klasických skiel. V súčasnosti však nie sú širokej verejnosti natoľko známe. Preto som spoločnosti navrhla, aby svoju pozornosť zamerala na konečného zákazníka, zvolila pre naviazanie kontaktu s ním vhodnú formu osobnej komunikácie, a tým rozšírila nielen jeho povedomie, ale najmä predaj svojich špecializovaných skiel.

Cieľ mojej bakalárskej práce bol týmto splnený.

Zoznam použitej literatúry

Odborná literatúra

- [1] – VEBER J., SRPOVÁ J. A KOL. Podnikání malé a střední firmy. 2. vydání. Grada Publishing, Praha 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [2] – BLAŽKOVÁ M., Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Grada Publishing, Praha 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] – TOMEK G., VÁVROVÁ V., Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydání. C. H. Beck, Praha 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [4] – HAVLÍČEK K., KAŠÍK M., Marketingové řízení malých a středních podniků. 1. vydání. Management Press, Praha 2005. 170 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [5] – STAŇKOVÁ A., Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vydání. C. H. Beck, Praha 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [6] – JÁČ I., RYDVALOVÁ P., ŽIŽKA M., Inovace v malém a středním podnikání. 1. vydání. Computer Press, Brno 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [7] – ODCHÁZEL J., DĚDINA J., Management a moderní organizování firmy. 1. vydání. Grada Publishing, Praha 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- [8] – LOŠŤÁKOVÁ H. A KOL., Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 1. vydání. Grada Publishing, Praha 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1
- [9] – DEDOUCHOVÁ M., Strategie podniku. 1. vydání. C. H. Beck, Praha 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [10] – ŠULEŘ O., Manažerské techniky III. 1. vydání. Rubico, Olomouc 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3
- [11] – PORTER M., Competitive advantage. 1. vydání. Free Press, Praha 2004. 557 s. ISBN 0-7432-6087-2
- [12] – PORTER M., Konkurenční strategie. 1. vydání. Victoria Publishing, Praha 1994. 402 s. ISBN 80-85605-11-2

Elektronické zdroje

- [13] *PEST analýza* [online]. 03. 02. 2008 [cit. 2010-04-25]. SLEPT/PEST analýza. Dostupné z WWW: <http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2152>
- [14] WAWROSZ, Petr. Strategické řízení a analýza podniku - nezbytná podmínka pro úspěšný růst. *Marketingové noviny* [online]. 14. 04. 2003, [cit. 2010-04-25]. Dostupný z WWW: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104

- [15] ZICH, PH.D., Ing. Robert. *Strategický management*. Podnikatelská fakulta VUT v Brně, Brno 2007 [cit. 2010-04-25]. Dostupné z WWW: http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf
- [16] *Porterův model pěti sil - příklad* [online]. 2008 [cit. 2010-04-11]. Vstecb.cz. Dostupné z WWW: <http://www.vstecb.cz/data/files/586porteruv-model-peti-sil---priklad.pdf>
- [17] TROCAL. Výběr oken...jak na to?. *Firemní článek* [online]. 26. 01. 2010, [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <http://stavba.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=6204&h=267&pl=38>
- [18] Český statistický úřad Zlínský kraj [online]. 04. 01. 2010 [cit. 2010-03-07]. Nejnovější ekonomické údaje o kraji. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovjsi/xz>.
- [19] Tabulky - Přílohy. In *Vývoj bytové výstavby ve Zlínském kraji v letech 1998 - 2007*. Český statistický úřad, 31. 10. 2008 [cit. 2010-03-05]. Dostupné z WWW: <http://www.zlin.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/kapitola/13-7240-08--10>
- [20] Vývoj cen rodinných domu a bytu v letech 1998 - 2008. Český statistický úřad, 20. 01. 2010 [cit. 2010-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.kvary.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/vyvoj_cen_rodinnych_domu_a_bytu_v letech_1998_-2008
- [21] KNESCHKE, Jana. Jak krize ovlivnila prodej nových domu a bytu. *Svět bydlení* [online]. 15. 02. 2010, [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.svet-bydleni.cz/tagy/reality-1/jak-krize-ovlivnila-prodej-novych-domu-a-bytu.aspx>
- [22] Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání. *Budoucnost profesí* [online]. 2005, 17. 02. 2010 [cit. 2010-03-17]. Výroba ostatních nekovových výrobku. Dostupné z WWW: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/nekovove-mineralni-vyrobky.html>
- [23] JILEČEK, Pavel. Hypotéka versus stavební spoření. *Měšec.cz* [online]. 17. 10. 2008, [cit. 2010-03-07]. Dostupný z WWW: <http://www.mesec.cz/clanky/hypoteka-versus-stavebni-sporeni/>
- [24] Česká národní banka. *Vývoj investic do bydlení v průběhu hospodářského cyklu* [online]. 2010 [cit. 2010-03-12]. Dostupné z WWW: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2009/2009_IV/Boxy_a_prilohy/zoi_I_V_2009_box_I.html
- [25] Jaké důvěře se u veřejnosti těší členové české vlády?. *Středisko empirických výzkumů* [online]. 2010, 2, [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.stem.cz/clanek/1933>
- [26] Centrum programu Zelená úsporám. *Zelená úsporám* [online]. 2009 [cit. 2010-03-12]. Dostupné z WWW: <http://www.zelenausporam.cz/>

- [27] ZAJÍČEK, Miroslav. 5 největších zelených nesmyslu. *Lidovky* [online]. 23.02.2010, [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: http://byznys.lidovky.cz/top-5-nejvetsich-zelenych-nesmyslu-zateplovani-domu-f9w-/statni-pokladna.asp?c=A100222_152140_statni-pokladna_nev>
- [28] NORMSERVIS, s. r. o. *Seznam technických norem* [online]. 2001, 01. 05. 2010 [cit. 2010-05-02]. České normy. Dostupné z WWW: <http://www.ceske-normy.cz/>>
- [29] BIOENE. *Energetické průkazy - BIOENE s. r. o.* [online]. 2009 [cit. 2010-05-02]. Dostupné z WWW: <http://www.bioene.cz/kdo-musi-mit/>>
- [30] Zlínský kraj. *Portál Zlínského kraje* [online]. 03. 05. 2009 [cit. 2010-02-09]. Dostupné z WWW: <http://www.kr-zlinsky.cz/>>
- [31] OBSIDIAN, a. s. . *Obsidian - Výrobce izolačních skel a stavebních výrobku ze skla* [online]. 2007 [cit. 2010-02-09]. Dostupné z WWW: <http://www.obsidiancz.cz/>>

Zoznam skratiek

HDP – hrubý domáci produkt

BOZP – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

ČNB – Česká národní banka

ČSN, ČSN EN – česká technická norma

Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prehlasujem, že

- som bola zoznámená s tým, že na moju bakalársku prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Zb. – autorský zákon, najmä § 35 – využitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a využitie diela školského a § 60 – školské dielo
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB TUO) má právo nezárobkové, k svojej vnútornej potrebe, bakalársku prácu využiť (§ 35 odst. 3)
- súhlasím s tým, že bakalárska práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho bakalárskej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o bakalárskej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB TUO, v prípade záujmu z tretej strany, uzavriem licenčnú zmluvu s oprávnením využiť dielo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že využiť svoje dielo, bakalársku prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem len so súhlasom VŠB TUO, ktorá je oprávnená v takom prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa 05. 05. 2010

.....
meno a priezvisko študenta

Adresa trvalého pobytu študenta:

.....

